

VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza a komparácia managementu futbalových klubov

Analysis and comparison of football clubs management

Študent: Peter Kaduch

Vedúci bakalárskej práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Uherské Hradiště 2010

Zadání bakalářské práce

Student:

Peter Kaduch

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management.

Studijní obor:

6208R101 Sportovní management

Specializace:

02 Sportovní management

Téma:

Analýza a komparace managementu fotbalových klubů
Analysis and Comparison of Football Clubs Management

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Analýza práce managementu ve sledovaných fotbalových klubech, popis současného stavu
4. Komparace managementu sledovaných fotbalových klubů
5. Shrnutí výsledků šetření, připomínky, náměty, návrhy, doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prehlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 51 s. ISBN 978-80-246-0500-5.

DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 1. vyd. (10. americké). Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prehlásenie:

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracoval samostatne.

V Uherskom Hradišti: 26. apríla 2010

Kaduch Peter

Pod'akovanie:

Moje pod'akovanie patrí doc. RNDr. Irene Durdovej, Ph.D., za jej odbornú pomoc, cenné rady, konzultácie a čas venovaný na vypracovanie mojej bakalárskej práce.

Obsah:

1. Úvod.....	7
2. Vymedzenie základných pojmov.....	8
2.1 Management	8
2.1.1 Manažér	8
2.1.2 Manažérske úlohy.....	9
2.1.3 Manažérske funkcie.....	10
2.2 Šport	12
2.2.1 Šport ako zložka telesnej kultúry	13
2.3 Športový management.....	14
2.4 Marketing	14
2.4.1 Športový marketing	15
2.4.2 Marketingový mix	16
2.5 Metódy a techniky výskumu	18
2.5.1 SWOT analýza.....	18
2.5.2 Marketingový výskum.....	20
2.5.3 Ďalšie výskumné metódy a techniky	21
2.6 Organizovanie v športe.....	22
2.7 Spozorovanie v športe	24
2.7.1 Formy sponzorovania v športe	26
2.8 Získavanie finančných prostriedkov	27
3. Analýza managementu v sledovaných futbalových kluboch.....	29
3.1 Futbalový klub MŠK Žilina	29
3.1.1 Právna forma	29
3.1.2 Predstavenie mesta Žilina.....	29
3.1.3 História klubu	30
3.1.4 Súčasnosť klubu	31
3.1.5 Futbalová akadémia mládeže	31
3.1.6 Rozhovor s manažérom MŠK Žilina.....	33
3.2 Futbalový klub 1. FC Slovácko.....	36
3.2.1 Právna forma	36
3.2.2 Predstavenie mesta Uherské Hradiště	36
3.2.3 História klubu	37
3.2.4 Súčasnosť klubu	38
3.2.5 Futbalová akadémia mládeže	38
3.2.6 Rozhovor s manažérom 1. FC Slovácko	40

4. Komparácia managementu v sledovaných futbalových kluboch	43
4.1 SWOT analýza klubu MŠK Žilina	43
4.2 SWOT analýza klubu 1. FC Slovácko	44
4.3 Porovnanie klubov na základe ich nákladov a výnosov	46
4.3.1 Rozpočty klubov a výsledky hospodárenia	46
4.3.2 Náklady na mzdy	47
4.3.3 Spotreba energie	48
4.3.4 Iné podstatné náklady	49
4.3.5 Náklady na materiál	50
4.3.6 Náklady na futbalovú akadémiu mládeže	50
4.3.7 Výnosy z dotácií	51
4.3.8 Iné podstatné výnosy	52
4.3.9 Výnosy z poskytovania reklám	53
4.4 Porovnanie klubov na základe hráčmi vyplnených dotazníkov	53
4.5 Porovnanie klubov na základe získaných informácií od fanúšikov	56
4.5.1 Spracovanie dotazníkového šetrenia	56
5. Zhrnutie výsledkov šetrenia: pripomienky, námety, návrhy, odporúčania	58
6. Záver	60
Zoznam použitej literatúry	61
Zoznam skratiek	
Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	
Prílohy	

1. Úvod

Šport je spoločenský fenomén, ktorý sa dá vykonávať na rôznych úrovniach a pri rôznych príležitostiach. Môže mať charakter napríklad vrcholového alebo rekreačného športu, poprípade môže byť uskutočňovaný ako šport zdravotne postihnutých. V minulosti sa mu ľudia venovali hlavne pre radosť a potešenie a bol vtedy pre ľudí predovšetkým koníčkom. Dnešný šport, predovšetkým vrcholový, je podstatne iný. Má skôr charakter zamestnania, značne ho ovplyvňuje ekonomika a politika a za veľkým chcením byť ten najlepší sa často skrývajú negatívne javy, akými sú napríklad doping, podplácanie a podobne. Ale aj pre tieto negatíva má značná časť populácie k športu kladný postoj.

V mojej práci sa budem venovať najpopulárnejšiemu kolektívnemu športu na svete – futbalu. Dôvodov, prečo je futbal najpopulárnejším športom, je veľmi veľa. Medzi tie najhlavnejšie môžeme zaradiť napríklad jeho materiálnu nenáročnosť, jednoduché pravidlá alebo tiež to, že sa dá hrať v podstate na každom povrchu a za každého počasia.

Keďže žijem na Slovensku a študujem v Čechách, rozhodol som sa v mojej bakalárskej práci, ktorá je spracovaná na tému: „**Analýza a komparácia managementu futbalových klubov**“, zamerať na jeden slovenský klub - MŠK Žilina a jeden český klub - 1. FC Slovácko.

Tému spojenú s futbalom som si vybral preto, lebo som sa futbalu ako aktívny hráč venoval približne desať rokov. Za ten čas som si osobne prešiel nielen jeho kladnými stránkami, ale práve aj tými negatívnymi. Ďalší dôvod, ktorý ma viedol k spomínanej téme je ten, že ma lákalo spoznať futbal aj z pohľadu managementu.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo analyzovať jednotlivé futbalové kluby a potom ich z hľadiska managementu aj porovnať.

K vyššie uvedenému cieľu sa mi podarilo dopracovať na základe vytvorenia SWOT analýz, rozhovorov s jednotlivými manažérmi, dotazníkov, ktoré boli určené pre hráčov a fanúšikov klubov a tiež vďaka rozboru nákladov a výnosov daných tímov.

2. Vymedzenie základných pojmov

2.1 Management

Pre anglický pojem „management“ existuje v celosvetovej literatúre množstvo rôznych charakteristík a vysvetlení. Tento pojem v českom jazyku najpresnejšie vystihuje slovo „řízení“. Pre veľký počet definícií pojmu „management“, je možné ich rozdeliť do troch skupín. Na definície, ktoré kladú dôraz na:

- **vedenie ľudí** – H. Koontz a H. Weihrich (USA) tu spoločne charakterizujú „management“ takto: „Management je proces vytvárení a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňující zvolené cíle“ [8],
- **špecifické funkcie vykonávané vedúcimi pracovníkmi** – do tejto skupiny patrí definícia K. Müllera (SRN): „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“ [11],
- **predmet štúdia a jeho účel** – tu môžeme charakterizovať „management“ podľa S. P. Robinsa (USA): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“ [14].

2.1.1 Manažér

Manažéri sú predovšetkým ľudia s určitými cieľmi a úlohami. Často bývajú otázky okolo managementu, či sa jedná o vedu alebo umenie a odpoveďou býva názor, že práca manažérov je aj umením a rovnako aj vedou. Pojem manažér je hlavne profesia, pri ktorej daný manažér využíva spolupracovníkov a nesie zodpovednosť za dosiahnuté ciele spolu s ich tvorbou a zaistením. [17]

2.1.2 Manažérske úlohy:

Členenie manažérskych úloh podľa Mintzberga:

a) *interpersonálne*:

- predstaviteľ,
- vedúci,
- sprostredkovateľ,

b) *informačné*:

- monitor,
- distribútor,
- hovorca,

c) *rozhodovacie*:

- podnikateľ,
- riešiteľ konfliktov,
- poskytovateľ zdrojov,
- vyjednávač. [8]

K. H. Chung (USA) doplnil tieto tri skupiny o skupinu administratívnych úloh:

d) *administratívne*:

- úloha administrátora,
- úloha správca rozpočtu,
- úlohy monitora plnenia a kontrola. [16]

Úlohy manažérov sa často prekrývajú, dopĺňujú a samozrejme na seba nadväzujú. Podcenenie alebo precenenie niektorých z úloh manažéra sa môže odraziť ako nedostatok a tiež ako chyba v riadiacej práci. Na manažérov sa často kladie veľký tlak, množstvo nárokov a požiadaviek. Pokiaľ sa snažíme vymedziť ideálneho manažéra, je treba charakterizovať jeho získané a vrodené vlastnosti. [5]

Získané vlastnosti manažéra:

- *odborné vlastnosti,*
- *ekonomické znalosti,*
- *sociálne – psychologické vlastnosti,*
- *znalosť metód riadenia,*
- *dobrá duševná a telesná kondícia.* [5]

Vrodené vlastnosti manažéra:

- *potreba riadiť* – ľudia, ktorí radi riadia ostatných a uspokojuje ich to,
- *potreba moci* – nejde tu len o autoritu, ale hlavne svojimi znalosťami, skúsenosťami atd. nadobúdajú silný vplyv na ostatných
- *schopnosť vcítiť sa* – treba mať pochopenie pre svojich spolupracovníkov a zvládať vyskytujúce sa emotívne reakcie,
- *vhodný temperament* – vhodné povahové vlastnosti určujúce reakciu na vonkajšie podnety a určujúce chovanie,
- *inteligencia* – samostatné myslenie, predstavivosť, komunikácia na vyššej úrovni. [1]

2.1.3 Manažérske funkcie

Za celú históriu managementu sa manažérskym funkciám venovalo veľké množstvo autorov a počet funkcií sa menil. Najmenej ich bolo 5 (Fayol) a najviac 19 (Miner). Čáslavová (2009) uprednostňuje v oblasti športu delenie funkcií podľa Koontza a Weihricha. Ďalej autorka tvrdí, že manažérske funkcie sú aktivity, ktoré manažér vykonáva vo svojej práci. (1993). [3]

Manažérske funkcie podľa P. F. Druckera, klasika svetového managementu:

- plánovanie,
- organizovanie,
- integrovanie (vytváranie vzťahov spolupráce ľudí),
- meranie. [4]

Členenie manažérskych funkcií podľa Koontza a Weihricha (1993):

- **plánovanie** – vychádza z využívania informácií pre zhodnotenie situácie a odhad rozvoja v priestore a čase, zahŕňa vymedzenie postupov a úloh na dosiahnutie plánovaných cieľov. Obsahuje plány, návrhy, analýzy atď.
- **organizovanie** – znamená časopriestorové usporiadanie úloh tým ľuďom, ktorí sú dané úlohy schopní najlepšie plniť. Je tu potrebné vymedziť právomoci, zodpovednosti a tiež združovať ľudí do kolektívov. Zmyslom organizovania je vytvoriť najprimeranejšie prostredie pre vykonávanie daných činností.
- **výber a rozmiestnenie spolupracovníkov (personalistika)** – je tu kladený dôraz hlavne na kvalifikačné a profesijné predpoklady spolupracovníkov, ich znalosti, schopnosti, ďalej ich rozmiestňovanie a prerozdeľovanie. Dôležitú úlohu tu zohráva aj napríklad školenie, rozvoj stálych a uchádzajúcich sa pracovníkov aby dané úlohy boli plnené efektívne a účinne.
- **vedenie ľudí** – týka sa komunikácie medzi nadriadeným a podriadeným, jednotlivcom a kolektívom, vytvorenie takej spolupráce, v ktorej by bolo plnenie úloh čo najúčinnnejšie. Vo vedení ľudí je dôležitá aj *motivácia* a prístupy manažérov.

Motivácia:

- vychádza z potrieb (najrozšírenejšia teória je Maslowova teória potrieb, viď obrázok 2.1), ktoré sú buď *prioritné* (potreba vody, vzduchu, spánku, potravy...) alebo *sekundárne* (spoločenské postavenie, priateľstvo, úspech...),
- existuje pozitívna (odmena) a negatívna motivácia (trest),
- úzko s ňou súvisia stimuly a úlohou manažéra je nájsť práve také, ktoré vedú k efektívnejšej práci (napr. odmeny).

obr. 2.1 Maslowova teória potrieb



- **kontrola** – hodnotenie a meranie dosiahnutých výsledkov, porovnávanie výsledkov s plánom, zisťovanie prípadného výskytu odchýliek od noriem a taktiež aj zhodnotenie úspešnosti činností. [8] ¹

2.2 Šport

Šport sa stáva rozhodujúcim spoločenským faktorom, ktorý má dopad na celú radu spotrebiteľov (aktívni, pasívni). Dnes je rozšírený aj v podobe hesla „šport pre všetkých“, pretože súťaženie má význam prekonávania jednotlivých častí zdatnosti akéhokoľvek človeka, ktorý môže byť rôznym spôsobom handicapovaný. Ľudia, ktorých šport zaujíma, patria medzi najaktívnejšiu časť populácie. Šport sa stáva zložkou životného štýlu. Vzhľadom k telovýchovným aktivitám a športu sa dá česká populácia rozdeliť do štyroch skupín:

- aktívne cvičiaci, športujúci na úrovni vrcholového, výkonnostného alebo rekreačného športu,
- športovci, ktorí sa skoršie venovali športu aktívne,
- pasívni spotrebiteľia (čitatelia, diváci...),
- ľudia, ktorí sa o šport vôbec nezaujímajú.

¹ Charakteristika jednotlivých funkcií + motivácia je zo zdroja: [5] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2

Názov „šport“ pochádza z latinského „disportare“ a od starofrancúzskeho „le désporter“, čo v preklade znamená príjemne prežívať voľný čas, baviť sa. Neskôr sa jeho význam začal vzťahovať na pohybové činnosti, ktoré sú vymedzené špecifickým obsahom a formou, ktoré obsahujú súťaživý charakter a sú usporiadané pravidlami. [5]

2.2.1 Šport ako zložka telesnej kultúry

Telesná kultúra

Telesná kultúra je predovšetkým súčasťou obecnej kultúry. Je zhrnutím a tvorbou hodnôt a smerníc v oblasti pohybovej činnosti človeka, v oblasti telesného a pohybového zdokonaľovania a v oblasti upevňovania zdravia. Skladá sa z troch skupín:

- *šport,*
- *telesná výchova,*
- *pohybová rekreácia.*

Šport – v zvolenej športovej disciplíne sa snaží športovec dosiahnuť čo najvyššej výkonnosti a tú neskôr premietnuť aj v súťaži. Podľa výkonnostnej úrovne sa člení na šport:

- *rekreačný,*
- *výkonnostný,*
- *vrcholový.*

Telesná výchova – zameriava sa hlavne na všestranný rozvoj človeka pomocou telesných cvičení, na utváranie neustáleho záujmu o telesnú kultúru a na telocvičné vzdelávanie. Okrem toho, že je súčasťou telesnej kultúry je tiež zložkou vzdelania a výchovného systému.

Pohybová rekreácia – vychádza z princípu rekreácie. Na jednej strane sa zameriava napríklad na udržanie duševnej a telesnej kondície, na rozvoj a obnovu telesných síl a potom na strane druhej poskytuje prostredníctvom záujmovej pohybovej činnosti zábavu, osvieženie a aj odpočinok. [5]

2.3 Športový management

Čáslavová (2009, str. 18.) ho vymedzuje takto: „Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akceptují podnikatelsky orientované chování“. [3]

Pre management telesnej výchovy a športu (športový management) vymedzil J. B. Parks (1998) tri hľadiská, ktoré odlišujú športový management od iného riadenia v podnikaní:

- športový marketing,
- podnikanie v športe,
- zamestnanie v priemysle, ktorý vyrába športový tovar. [12]

Športový manažér je podľa Čáslavovej (2009):

- **manažér na úrovni vedenia športovej činnosti** – vedúci športových družstiev a jednotlivcov vo vyšších súťažiach, špecialisti, osoby vyškolené pre športové akcie (príprava majstrovstiev sveta, Európy, príprava OH...), špecialisti pre uplatnenie športu vo voľnom čase ľudí, v pracovnom procese, medzi zdravotne handicapovanými ľuďmi atď.,
- **manažér na úrovni riadenia určitého športového spolku** – členovia výkonných výborov, športových a telovýchovných zväzov, sekretári zväzov, vedúci športových stredísk riadených armádou a políciou a pod.,
- **manažéri v podnikateľských sektoroch** výroby športového tovaru alebo poskytovanie platených telovýchovných služieb, vedúci fitness, vedúci výroby športového náradia a náčinia, pracovníci reklamných a marketingových agentúr pre TVS atď. [3]

2.4 Marketing

Marketing sa dá vymedziť viacerými definíciami. Z hľadiska našich potrieb ho P. Kotler (1997) definuje takto: „Marketing je spoločenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními“. [9]

2.4.1 Športový marketing

Tak ako aj pre samostatný marketing a tak isto aj pre management, existuje aj pre športový marketing veľké množstvo definícií a B. G. Pitts a D. K. Stotlar (1996, str. 80) ho charakterizujú ako: „proces navrhovania a zdokonaľovania činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“. [13]

Pre porovnanie uvádzam ešte jednu definíciu od autorov B. J. Mullin, S. Hardy, W. A. Sutton (2000), ktorá ho vymedzuje ako: „Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“ [10]

Šport a telesná výchova úzko súvisia s marketingom a ten na ne pôsobí buď kladne alebo negatívne (viď tab. 2.1).

Tab. 2.1 Čo prináša marketing telesnej výchove a športu

Pozitíva	Negatíva
- ujasňuje, komu je určená ponuka športových produktov: členom, divákom, sponzorom, štátu	- financie diktujú, čo má šport robiť
- diferencuje ponuku športových produktov na činnosti, ktoré môžu priniesť finančný efekt, a ktoré nie	- pozícia financií nerešpektuje športovú odbornosť
- premýšľa propagáciu športu	- marketing vedie ku gigantomanii športu, zmluvnú viazanosť na sponzorov obmedzuje slobodnú voľbu (napr. vo výbere náradia a náčinia, v osobnostných právach športovca)
- určuje proporcionalitu a prioritu dosiahnutia cieľov v rovine ekonomických, športových a sociálnych	- dosiahnutie určitej úrovne športového výkonu môže viesť k používaniu zakázaných podporných prostriedkov
- získava doplnkové finančné zdroje, ktoré umožňujú rozvoj neziskových aktivít	- show (zameraná napr. na reklamu)

Zdroj: Čáslavová (2009) [3]

2.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix patrí medzi hlavné pojmy moderného marketingu.

P. Kotler (1997, str. 94) ho definuje takto: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“

Nástrojov marketingového mixu existujú tucty. Tieto nástroje sú podľa McCarthyho rozdelené do štyroch faktorov, známych ako **4P** :

- produkt (product),
- cena (price),
- miesto (place),
- propagácia (promotion).

Je treba podotknúť, že nástroje marketingového mixu chápe zákazník ako prostriedky, ktoré mu prinášajú určitý úžitok. Robert Lauterborn vymedzil súvislosť medzi štyrmi nástrojmi a štyrmi úžitkami pre zákazníkov.

Marketingový mix		Zákaznícky úžitok
<i>produkt</i>	→	<i>potreby a priania zákazníkov</i>
<i>cena</i>	→	<i>náklady zákazníka</i>
<i>miesto</i>	→	<i>pohodlie zákazníka</i>
<i>propagácia</i>	→	<i>komunikácia so zákazníkom</i>

Produkt – je to v podstate základ marketingového mixu, pretože v ňom zákazník hľadá úžitok, ktorý mu môže byť poskytovaný v rôznej podobe, napríklad ako tovar, služba, osoba, miesto, myšlienka a podobne. Ten, kto produkt v oblasti športu poskytuje, by mal poznať svoj produkt a všetky jeho stránky, pretože podľa druhu výrobku sa výrazne líši jeho marketingová stratégia a rozdiel sa odráža aj v podobe nástrojov ako je cena, miesto a propagácia.

Produkt je podľa Stantonu a kolektívu (1991, str. 168-169): „souhrn hmotných a nehmotných atributů, zahrnujících balení, barvu, cenu, kvalitu a značku včetně služeb a pověsti prodejce. Produkt může být hmotné zboží, služba, místo, osoba nebo myšlenka.“ [15]

Cena – zreteľne vplýva na rozhodnutie a chovanie zákazníka pri nákupe požadovaného produktu. Líši sa podľa druhu výrobku, ktorý organizácia ponúka. Pre stanovenie výšky ceny sa predajcovia opierajú o informácie o nákladoch, ceny konkurentov, o priebehu dopytu a ďalej tiež o necenové marketingové nástroje – balenie, značky, spôsob distribúcie, propagácia atď. Rôzne skupiny ľudí môžu využiť aj zľavy z ceny – študenti, novinári, firmy, rodiny apod.

Miesto – *distribúcia* – účastník trhu musí zabezpečiť cestu, ktorou sa výrobok dostane k zákazníkovi. Je potrebné zvážiť vlastnosti distribučných kanálov, vypočítať náklady, určiť hustotu a charakter distribučnej siete. Pre určenie cesty je dôležité určenie, či sa jedná o produkt hmotný alebo nehmotný.

- *hmotný* (fyzický rozmer) – obvykle športový tovar, napríklad obuv,

- *nehmotný* (bez fyzického rozmeru) – služby, miesta, myšlienky atď.

Propagácia – dá sa chápať aj ako presvedčivá komunikácia za účelom predaja výrobkov zákazníkom. Skladá sa zo štyroch základných činností nazývaných aj ako propagačný mix:

- *reklama* – na výrobky, služby, na športových médiách (dresy, výstroj, výzbroj...)
- *publicita* – rozhovory s trénermi a športovcami, ktorý vystupujú ako svedkovia a znalci kvality športového výrobku, služby, myšlienky...
- *opatrenia na podporu predaja* – dni otvorených dverí vo fitkluboch, zlosovanie vstupeniek na športové akcie...
- *osobný predaj* – predaj služieb novo zariadeného športového centra prostredníctvom osobného vystupovania jeho manažéra. [9] ²

² Jednotlivé nástroje (4P) marketingového mixu sú charakterizované podľa zdroja: [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, a. s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9

2.5 Metódy a techniky výskumu

2.5.1 SWOT analýza

Je to na analýza interného a externého prostredia. V internom prostredí analyzujeme silné a slabé stránky a v externom príležitosti a hrozby.

Slovenský názov		Anglický názov
<i>Silné stránky</i>	→	Strengths
<i>Slabé stránky</i>	→	Weaknesses
<i>Príležitosti</i>	→	Opportunities
<i>Hrozby</i>	→	Threats

Interné prostredie:

Silné stránky (silné, priemerné, slabé):

- *finančné plánovanie* – účtovníctvo, rozpočtovníctvo, management,
- *personálny management* – výber členov, školenie, dohľad, motivácia,
- *bezpečnosť, ochrana, rizikový management* – vstupy, diváci, hráči, športovisko,
- *pohostinnosť* – design pozvánok, komfort a pohodlie, hostiteľské aktivity,
- *občerstvenie a nápoje* – kvalita, kvantita, jednanie, ceny,
- *obchodné oddelenie a marketing* – prosperita, predaj, služby,
- *písomnosti* – korešpondencia, bulletiny, mediálne využitie, publikované články,
- *riadiace schopnosti* – presvedčovanie, motivácia, riešenie problémov,
- *iné silné stránky.*

Slabé stránky (kritické, regulované, eliminované):

- *nezhoda medzi zamestnancami (dobrovoľníkmi),*
- *osobné konflikty medzi zamestnancami (dobrovoľníkmi),*
- *nedostatok skúseností zamestnancov (dobrovoľníkov),*
- *krátky nedostatočný čas pre plánovanie,*
- *objavovanie problémov,*
- *nedostatky zariadení,*
- *iné slabé stránky.*

Externé prostredie:

P. Kotler (1997) charakterizuje **príležitosti** takto: „Marketingovou príležitosťou je oblasť zákazníckych potrieb, jejichž uspokojovaním môže firma profitovať. A **hrozby** má takúto definíciu: „Hrozba je výzva vznikajúca na základe nepriaznivého vývojového trendu vo vnútornom prostredí, ktorá by mohla v prípade absencie účelných marketingových aktivít viesť k ohrozeniu predaja alebo zisku“. [9]

Príležitosti (predpokladané, zlepšené, žiadajúce kontrolu):

- *historické aktivity* – storočné, dvestoročné atď.,
- *budúci partneri a dobrovoľníci,*
- *budúci sponzori,*
- *iné hlavné priority športovej akcie,*
- *turistické aktivity v oblasti športovej akcie,*
- *priateľská spoločnosť v oblasti businessu,*
- *priateľské vládne organizácie,*
- *iné príležitosti.*

Hrozby (vážne, kontrolované alebo žiadajúce referencie):

- *politický neklud,*
- *ekonomická recesia,*
- *negatívny účinok prostredia,*
- *protesty lobujúce skupiny,*
- *násilie,*
- *kriminalita,*
- *nezhody alebo stávky,*
- *vyššia moc, vôľa,*
- *počasie alebo iné nekontrolovateľné vplyvy,*
- *iné hrozby. [7]*

SWOT analýza organizácie športovej akcie

SWOT analýza má veľký význam aj pri organizovaní športovej akcie a podľa Grahama, Neirottiho a Goldblatta (2001) je: „prvým rozhodujúcim krokom prípravy plánu her športovní akcie provedení analýzy silných a slabých stránok, príležitostí a hrozeb. SWOT analýza je detailní zkouškou, která nám může pomoci podívat se na vnitřní aspekty organizace a športovní akce a současně na vnějšími proměnné, které mohou ovlivnit celkový úspěch.“ [7]

2.5.2 Marketingový výskum

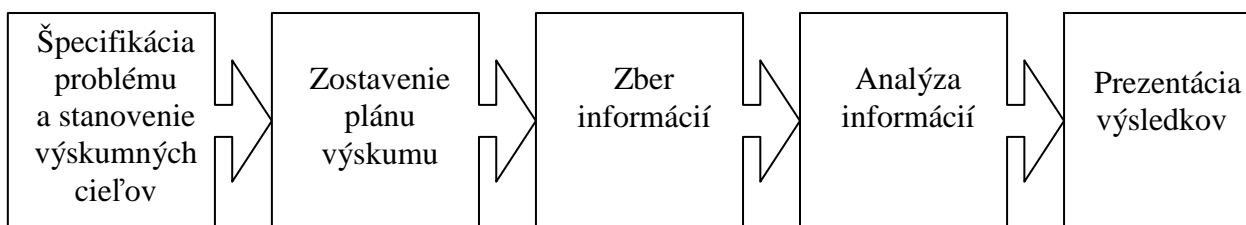
Manažéri potrebujú napríklad poznať preferencie zákazníkov, sledovať konkurenčné postavenie na trhu, zistiť účinnosť propagácie a pod. Informácie o týchto problémoch zisťujú pomocou marketingového výskumu.

Podľa P. Kotlera marketingový výskum je: „systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkající se určitého problému, před kterým firma stojí“. [9]

Proces marketingového výskumu:

Marketingový výskum pozostáva z jednotlivých krokov (viď obr. 2.2).

Obr. 2.2 Proces marketingového výskumu



Zdroj: Kotler (1997) [9]

1. Špecifikácia problému a stanovenie výskumných cieľov - vyžaduje špecifikáciu skúmaného problému a vymedzenie cieľov na jeho riešenie.

2. Zostavenie plánu výskumu – pre zostavenie plánu je treba dobre zhromaždiť a utriediť informácie, ktoré môžu byť primárne alebo sekundárne. *Sekundárne informácie* sú také, ktoré už boli zhromaždené pre nejaký účel a sú aj naďalej k dispozícii. Opačom sú *primárne informácie* (pôvodné), ktoré sa zhromaždia až pre určitý výskumný projekt alebo potrebu.

Nástroje výskumu: *dotazníky* (zaslané poštou, telefonické, osobné) a *technické prostriedky* (galvanometre, audiometre).

3. Zber informácií – najnákladnejšia (respondent nemusí byť doma a musí byť znovu kontaktovaný, iní spoluprácu odmietajú alebo neposkytujú poctivé odpovede) fáza s najvyššou pravdepodobnosťou na urobenie chyby (zlý odposluch, chybný prepis). Vďaka telekomunikačným prostriedkom a moderným počítačom sa metódy zberu dát zdokonaľujú.

4. Analýza informácií – proces dosahovania vhodných záverov z dát, ktoré máme z predošlých krokov k dispozícii. Vytvárame tu tabuľky, priemerné hodnoty najdôležitejších údajov a štatistickými ukazovateľmi zisťujeme príčiny ich zmien.

5. Prezentácia výsledkov – posledný krok výskumu. Vhodné je predkladať tie zistenia, ktoré sú dôležité pre strategické rozhodovanie v oblasti marketingu. Často ho práve takéto zistenia môžu značne uľahčiť.

2.5.3 Ďalšie výskumné metódy a techniky

- **pozorovanie** – touto metódou sa informácie dajú získať pozorovaním dôležitých aktérov vo významnom prostredí. Napríklad môžeme pozorovať konkurenciu, kvalitu jej výrobkov a tak dospieť k cenným informáciám.
- **dotazovanie** – základnými technikami tejto metódy sú *dotazník* a *rozhovor*. Respondenti tu odpovedajú na súbor otázok, ktoré sú precízne zostavené, a ktoré by sa mali vyhýbať nedostatkom (napríklad otázky, na ktoré sa nedá odpovedať alebo nepotrebujú odpoveď). Výskumníci rozlišujú otázky s *uzavretým koncom* (sú na výber všetky možné odpovede, výhoda – dobre sa spracúvajú) a s *otvoreným koncom* (respondent odpovedá vlastnými slovami, výhoda – prinášajú dosiaľ neznáme skutočnosti).

➤ *dotazník zaslaný poštou* – najlepší spôsob ako kontaktovať osoby, ktoré nechcú poskytovať osobný rozhovor. Tieto dotazníky vyžadujú precíznu prípravu, jednoduché a jasne položené otázky a ich návratnosť však býva veľmi nízka.

➤ *telefonické dotazovanie* – najlepší spôsob rýchleho zhromaždenia informácií, v ktorom dotazovateľ môže poprípade objasniť nesprávne pochopenie otázok.

➤ *osobné dotazovanie* – najvšestrannejší a zároveň aj najnákladnejší spôsob, ktorý umožňuje položiť väčšie množstvo otázok respondentovi a kde si môžeme všimnúť aj jeho správanie, vyjadrovanie apod. Má dve formy – dohodnutý rozhovor a rozhovor pri zastavení.

- **prieskum** – je to druh popisného výskumu, ktorý je uskutočňovaný za účelom zistenia znalostí ľudí a ich názorov, preferenciách, postojoch atď. (napr. koľko ľudí firmu pozná).

- **experiment** – vyžaduje výber vhodných skupín subjektov, ktoré sú skúmané rôznymi postupmi. Ďalej sa overujú reakcie subjektov, či sú vôbec pre výskum štatisticky významné. Je to vedecky najhodnotnejší typ výskumu. [9]

2.6 Organizovanie v športe

V Českej republike sa ešte nenachádza špeciálna právna norma, ktorá by upravovala oblasť športu a telesnej výchovy, preto sa športové organizácie a jednotliví športovci pri svojej činnosti riadia ustanoveniami občianskeho zákonníka. Najrozvinutejšou právnou formou v ČR v oblasti športu je občianske združenie. Ďalšie právne formy vyskytujúce sa v tejto oblasti sú napríklad akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným (obchodné spoločnosti). [5]

Občianske združenie je právnická osoba typu spolku, ktorá je zákonom označovaná ako občianske združenie. Tento typ organizácie je v športe najviac používaný. Organizačná štruktúra závisí od stanov (základný dokument).

Orgány: *valná hromada, prezident klubu, dozorná rada.*

Niekoľko činností, ktoré **valná hromada** vykonáva:

- prejednáva správu o činnosti a hospodárení klubu a o stave klubového majetku, práv a záväzkov,
- prejednáva a berie na vedomie správu dozornej rady,
- prejednáva a schvaľuje pre nasledujúce obdobie rámcový alebo pevne stanovený rozpočet klubu,
- prijíma čestných členov klubu a schvaľuje podmienky zmluvného členstva,
- stanovuje volebné obdobie orgánov, volí a odvoláva dozornú radu,
- rozhoduje o zmenách, úpravách a doplnení stanov,
- rozhoduje o zániku, rozpustení, rozdelení a zlúčení klubu atď.

Prezident klubu má právo zvolávať riadnu a mimoriadnu valnú hromadu, riadiť zasadanie výboru klubu, uzatvárať a zjednávať písomné právne úkony a pracovno-právne vzťahy menom klubu.

Dozorná rada (revízori účtu) majú právo kontrolovať finančné operácie a všetky účty klubu, stav hospodárenia s majetkom, právami a peniazmi a podávať o tom správu valnej hromade a výboru klubu. V prípade zistených nedostatkov navrhuje nápravné opatrenia apod.

Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.) musí v športe dodržiavať štruktúru orgánov predpísanú obchodným zákonníkom – *valná hromada, jednatelia a dozorná rada*.

Najvyšším orgánom je **valná hromada** a vykonáva napríklad tieto úlohy:

- odmieta jednania, ktoré boli uskutočnené pred vznikom spoločnosti,
- schvaľuje stanovy, ročnú účtovnú uzávierku, rozdelenie zisku a úhrady strát,
- rozhoduje o zmene spoločenskej zmluvy,
- menuje, odvoláva a odmeňuje jednatel'ov a členov dozornej rady,
- rozhoduje o zrušení spoločnosti.

Dozorná rada:

- skúma ročnú účtovnú uzávierku a nahliada do obchodných a účtovných kníh,
- podáva správy valnej hromade v dobe, ktorá je stanovená spoločenskou zmluvou (inak 1x ročne) a dohliada na činnosť jednatel'ov.

Akciová spoločnosť (a.s.). Jej organizačnú štruktúru upravuje obchodný zákonník. Orgány: *valná hromada, dozorná rada, predstavenstvo a vrcholový management.*

Valná hromada:

- prejednáva zmenu stanov a rozhoduje o zvýšení, zvýšení základného imania,
- volí a odvoláva členov predstavenstva, pokiaľ to nie je úlohou dozornej rady,
- schvaľuje ročnú účtovnú závierku, rozhoduje o rozdelení zisku a stanovení tantiém,
- volí a odvoláva dozornú radu a iné orgány určené stanovami s výnimkou členov dozornej rady a rozhoduje o zrušení spoločnosti.

Dozorná rada je chápaná ako kontrolný orgán (podľa obchodného zákonníku), ktorý dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti a presadzuje strategické zámery akcionárov.

Predstavenstvo je štatutárny orgán a.s. (podľa obchodného zákonníka riadiaci orgán), ktorý riadi spoločnosť a jedná v jej mene. Rozhoduje o záležitostiach a.s., pokiaľ to nie je vec valnej hromady.

Vrcholový management je chápaný ako profesionálne operatívne riadenie a.s. a povinnosti, ktoré má vykonávať mu nevymedzuje obchodný zákonník, ale činnosť spoločnosti. [6]

2.7 Sponzorovanie v športe

Pojem sponzorovanie v podstate predstavuje získavanie dostatočného množstva finančných zdrojov, ktoré slúžia k uskutočneniu vedeckých, kultúrnych a ostatných aktivít v rôznych sférach života spoločnosti. Sponzorovanie sa neustále vyvíja a stále viac a viac sa dotýka aj športu, preto výnimky v oblasti získavania financií netvoria ani telovýchovné, športové a turistické organizácie, spolky, kluby a taktiež aj jednotlivci. [3]

Bruhn, M., Mussler, M. (1991) charakterizujú sponzorovanie takto: „Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, kultuře

a v sociálnych oblasti s cieľom dosiahnuť podnikových, marketingových a komunikačných cieľov. Jedná sa o špecifickú formu partnerstiev, ve ktoré sponzor a sponzorovaný dosahujú svojich cieľov s pomocou druhého. Vstup do partnerstiev je vyjadrený sponzorovaním, kde sú smluvne regulované výkony obojmi stranami.“ [2]

Definíciou sponzoringu je celá rada a z každej sa dá vyčítať, že sponzorovanie má odlišný charakter ako napríklad dary, resp. nadácie, pretože sponzor zapožičiava svoje finančné prostriedky za určitým zámerom (hlavne propagačným a ekonomickým – zviditeľniť výrobok, službu, názov podniku, zlepšiť znalosť o sponzorovi, vytvoriť dobré meno o podniku atď.) a očakáva protislužbu.

Dôležité je, aby hlavne športový manažér bral do úvahy, rešpektoval a kalkuloval s dvoma hľadiskami:

- **hľadisko sponzora:** z akých dôvodov je napríklad podporovaný šport, telesná výchova, kultúra, životné prostredie, zdravotníctvo?,
- **hľadisko sponzorovaného:** prečo organizácie telesnej výchovy, športu, kultúry, zdravotníctva a životného prostredia hľadajú sponzorov a čo za to môžu poskytnúť?.

Niektoré provízie a úžitky, ktoré môžu sponzorské zmluvy obsahovať:

- právo riadiť obvyklé propagačné aktivity ako sú súťaže, reklamné kampane alebo predajné aktivity v spojení so sponzorskou zmluvou,
- právo na spojenia mena s akciou alebo zariadením,
- právo na exkluzívne spojenie s produktom alebo kategóriou služieb,
- právo používať meno, logo, obchodnú značku a grafickú prezentáciu označujúcu spojenie s produktom alebo akciou (možnosť využitia v reklame, propagácii, publicite...),
- právo využívať rôzne označenia v spojení s produktom alebo akciou, ako napríklad: „generálny sponzor“, „oficiálny dodávateľ“, „oficiálny produkt“ atď. [3]

2.7.1 Formy sponzorovania v športe

- **sponzorovanie jednotlivcov** – toto sponzorovanie je hlavne zastúpené vo vrcholovom športe. Športovec tu vedľa finančnej podpory často dostáva aj ďalšiu materiálnu pomoc, napríklad športové oblečenie, náradie atď. Reklama môže mať podobu vyobrazenia športovca na výrobkoch sponzora a vedľa nej môže sponzor využiť aj iné opatrenia na podporu predaja – autogramiády, hry o zisk a pod.,
- **sponzorovanie športových tímov** – sponzorovaný klub ponúka predovšetkým reklamu na dresoch, opatrenia na podporu predaja (autogramiády atď. ako u jednotlivca) a sponzor ako protislužbu ponúka predovšetkým financie, športové vybavenie, dopravu, ubytovanie apod. Táto forma v ČR prešla v nie malom množstve aj do výkonnostného športu a športu pre všetkých,
- **sponzorovanie športových akcií** – v tomto type je viac možností, ktoré je možno poskytnúť sponzorovi – reklama na vstupenkách, cez prestávky až po uvedenie titulu „hlavný sponzor“ akcie. Ako protivýkon za sponzorovanie akcie môže byť sponzorovi poskytnutý tzv. „sponzorský balíček“ (malý alebo veľký),
- **sponzorovanie športových klubov** – prináša najrozsiahlejší počet možností, ktoré je možné sponzorovi ponúknuť, pretože klub disponuje nielen športovcami, ale aj športovými družstvami, profesionálnym oddelením, poriada športové akcie atď. Klub môže ponúknuť produkty jeho športovej činnosti: rôzne telovýchovné služby, športové akcie (majstrovské zápasy), rozličné druhy činností (rehabilitácie) a zvláštne akcie (sústredenia).
- **sponzorovanie ligových súťaží** – veľké firmy využívajú možnosť stať sa partnerom ligových súťaží. Tieto firmy – partneri majú svoje firemné označenie v názve súťaže (Gambrinus liga) a využívajú multifunkčné prezentácie (na štadiónoch klubov, ktoré sú zúčastnené v súťaži) s dopadom na priameho diváka, a tým aj na verejnosť sledujúcu masmédiu. V ČR tento typ sponzoringu predovšetkým dominuje v ľadovom hokeji a vo futbale. [3]

2.8 Získavanie finančných prostriedkov

Všetky organizácie riešia svoje finančné problémy a športové kluby nie sú výnimkou. Existuje niekoľko spôsobov odkiaľ môžu kluby načerpať nové, potrebné finančné prostriedky, ktoré môžu byť poskytované ako:

- *dotácia*: po jej použití musí organizácia poskytnúť prehľad o jej čerpaní, užívaní a prípadne nevyužitých prostriedkoch vrátiť, poskytuje sa fyzickým aj právnickým osobám,
- *príspevok*: má presne vymedzený účel použitia a môže byť poskytnutý len fyzickým osobám.

Finančné prostriedky z verejných rozpočtov:

- **Štátny rozpočet**: je najvyšším typom verejného rozpočtu. Parlament ho schvaľuje každý rok. Jeho skladbu upravuje zákon o štátnom rozpočte.
- **Krajský rozpočet**: má oprávnenie poskytovať dotácie do oblasti športu, mládeže a telovýchovy, krajská rada môže rozhodnúť o udelení dotácie občianskemu združeniu pôsobiacemu v oblasti športu a telovýchovy na jeden rok (kalendárny).
- **Rozpočet mesta a obce**: tento typ rozpočtu je športovým klubom najbližší, najdostupnejší a práve preto sa môže stať ich významným finančným zdrojom.

Ďalšie možnosti získavania financií v športe:

- **Finančné prostriedky zo zdrojov ČSTV** (Český svaz telesnej výchovy): zdroje ČSTV získava z členských príspevkov, z predaja vstupného a propagačného materiálu (dresy, vlajky, knihy apod.). Príjmy športových organizácií sú tvorené prevažne z tzv. odstúpeného, výchovného a hostovania.
„*odstúpené*“ – klub dostane dohodnutú finančnú odmenu za to, že odstúpi od zmluvy a poskytne svoje zmluvné postavenie inému klubu.
„*výchovné*“ – športová asociácia ukladá predpisy na jeho vyplatenie pri prestupe športovca. Je to náhrada za výdaje spojené s výchovou športovca, poskytovaná v podobe paušálu.

- **Zdroje z fondov EÚ** (Európska únia): vstupom štátov (ČR, SR...) do EÚ sa aj športu naskytujú nové možnosti na získanie finančných prostriedkov. Treba len vedieť nájsť spôsoby a cesty ako sa k takýmto financiam dostať. Dôležité sú kvalitné projekty v tých oblastiach, ktoré EÚ podporuje.

Finančné prostriedky plynúce z podnikateľskej činnosti šport. organizácie:

Obchodný zákonník definuje **podnikanie** ako činnosť, ktorá je vykonávaná sústavne, samostatne, pod vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť a za účelom dosahovania zisku. Väčšina športových organizácií má však iný cieľ ako dosiahnutie zisku (neziskové), množstvo z nich si ale privyrába (reklama, občerstvenie apod.), aby boli čo najviac sebestačné. Dnes už aj v športe vznikajú čoraz viac obchodné spoločnosti (a.s. a s.r.o.) za účelom podnikania.

Športové organizácie najčastejšie zarábajú na týchto podnikateľských činnostiach:

- reklamné služby,
- prenájom športovísk,
- predaj športových výrobkov,
- služieb a občerstvenia,
- poskytovanie regeneračných služieb (masáže, sauna...).

Športové organizácie a bankové úvery:

Šport obsahuje všetky atributy ekonomicky významného činiteľa, ale aj tak banky stále nerady poskytujú úvery do oblasti športu (na podnikateľské zámery týkajúce sa športu a voľného času, projekty športového charakteru apod.). Stále v športe existuje predsudok z minulosti, v ktorom sa za rozhodujúce pramene financovania berú dotácie a sponzoring. Banky predovšetkým nechcú poskytovať úvery pre nízku pripravenosť športových manažérov na skutočné tržné prostredie a ich neekonomický prístup k riešeniu problémov. Ak chce byť manažér úspešný v získavaní úverov z banky, musí okrem prijatia jej kritérií predovšetkým správne chápať kategórie, akými sú vízia, stratégia, podnikateľský zámer a podnikateľský plán. V poslednom období vznikli a stále vznikajú nové študijné odbory, ktoré vychovávajú nové kvalifikované sily pre oblasť marketingu a managementu v športe. Je teda len otázkou času, kedy sa vzťah medzi športom a bankami vyzdvihne na vyššiu úroveň. [6]

3. Analýza managementu v sledovaných futbalových kluboch

3.1 Futbalový klub MŠK Žilina

3.1.1 Právna forma

Klub MŠK Žilina bol založený Zakladateľskou zmluvou o založení **akciovej spoločnosti** a do obchodného registra sa zapísala dňa 1.6.2004 v Okresnom súde v meste Žilina. Hlavnou činnosťou klubu je účinkovanie „A“ mužstva mužov v najvyššej futbalovej súťaži v SR a taktiež pôsobenie mládežníckych mužstiev v domácich najvyšších súťažiach. Predmetom podnikania je v spoločnosti napríklad organizovanie športových súťaží a podujatí, prenájom športovísk, reklamná a propagačná činnosť, podnikateľské poradenstvo a pod.

3.1.2 Predstavenie mesta Žilina

Mesto s bohatou históriou sa nachádza v severozápadnej časti Slovenskej Republiky a radíme ho do Stredoslovenského regiónu. Leží na sútoku riek: Váhu, Kysuce, Rajčianky a obklopujú ho Strážovské vrchy, Súľovské vrchy a časť Javorníkov. Žilina je vďaka výhodnej polohe významná železničná, cestná a obchodná križovatka.

Základné informácie o meste:

- rozloha: 80, 028 km²,
- počet obyvateľov: 84 971 (30.11.2009),
- hustota obyvateľstva: 1 068 obyvateľov/km²,
- aktuálne 4. najväčšie mesto na Slovensku.

Obr. 3.1 Poloha mesta:



Obr. 3.2 Erb mesta:



3.1.3 História klubu

V roku 1908 sa prví priekopníci žilinského športu, hlavne futbalového a tenisového, rozhodli položiť prvé organizačné základy telovýchovnému a športovému hnutiu. Uskutočnenie tohto projektu sa podarilo za podpory predstaviteľov obchodného života a peňažných ústavov v meste a niekoľkých priemyselných podnikov, najmä Súkennej továrne a Hungárie (vtedajšie podniky). Po niekoľkých prípravách zvolali iniciátori zakladajúci členskú schôdzu, ktorá sa uskutočnila 20. júna 1909. Výsledkom schôdze bola novovzniknutá organizácia s názvom „Kružok žilinských športovcov“ a podľa maďarského názvu „Zsolnai testgyakorlók köre“ dostala skratku ZsTk.

V roku 1928 získali futbalisti ŠK Žilina svoj prvý slovenský titul, keď sa im podarilo poraziť tvoj násobného majstra Slovenska – 1. ČsŠK Bratislava a taktiež reprezentanta Maďarského futbalového zväzu, mužstvo SC Ligeti Bratislava. Vďaka prvému titulu sa Žilina zaradila medzi najlepšie štyri tímy Československa. Žiline sa podarilo titul zopakovať hneď v ďalšej sezóne, v roku 1929.

Po oslobodení sa klub ŠK Žilina ako víťaz celoslovenského kvalifikačného turnaja prebojoval do dvoj skupinovej 1. celoštátnej futbalovej ligy spoločne s druhým mužstvom AC Sparta Považská Bystrica. Vstup do súťaže (16.9.1945) im dokonale vyšiel, porazili mužstvo SK Slezska Ostrava 3:1. Od tejto udalosti mužstvo Žiliny strávilo v najvyššej československej súťaži 31. ročníkov, kde odohrali celkovo 828 zápasov a nazbierali 760 ligových bodov. V histórii najvyššej futbalovej súťaže ČSSR figurujú na 11. priečke.

V roku 1961 si vďaka finálovej účasti na Československom pohári zabezpečili postup na medzinárodnú súťaž „Pohár víťazov národných pohárov“ a v ňom sa prebojovali až do štvrtfinále. Žiline sa ďalšia cesta do medzinárodnej súťaže otvorila v roku 1967, keď sa zúčastnili Interpohára.

V období do roku 2000 sa Žilina zúčastnila ešte niekoľko medzinárodných pohárov a v spoločnej Československej lige a neskôr aj po rozdelení od roku 1993, v samostatnej Slovenskej súťaži, dosahovalo mužstvo premenlivé výsledky.

V ročníku 1995 až 1996 došlo v klube ku zmene názvu. Športový klub (ŠK) Žilina bol premenovaný na Mestský športový klub (MŠK) Žilina. Pod týmto názvom mužstvo dosiahlo prvý Slovenský titul v roku 2002. Víťazom ligy sa stala aj v nasledujúcich dvoch sezónach, a tak sa Žiline podarilo získať tri tituly majstra v rade. Okrem toho dokázala získať titul aj v roku 2007. MŠK Žilina sa niekoľkokrát dostala do predkôl Ligy majstrov, ale doteraz sa jej nepodarilo postúpiť do skupinovej fázy.

3.1.4 Súčasnosť klubu

V súčasnosti klub pôsobí v najvyššej Slovenskej súťaži – Corgoň lige, v ktorej si pod vedením trénera Pavla Hapala predsavzal len tie najväčšie ciele. Medzi ne samozrejme patrí získanie domáceho titulu a vyhrať aj Slovenský pohár, ktorý MŠK Žilina nikdy nezískala. Klub nezabúda ani na výchovu mladých hráčov, a preto v nedávnej dobe založil „Futbalovú akadémiu mládeže“, ktorá má v dnešnom futbalovom svete podstatný význam. O tom, že klub stále napreduje a za posledné roky urobil podstatný krok vpred, svedčí aj to, že od roku 2002 získal štyri majstrovské tituly a stáva sa pravidelným účastníkom Európskych súťaží. Získané finančné prostriedky za vynikajúce výsledky, ktoré MŠK Žilina dosiahla či už na Slovensku alebo aj v zahraničí, sa klub rozhodol investovať nielen do spomínanej futbalovej akadémie, ale aj do prestavby štadiónu. Po poslednej rekonštrukcii, ktorá nastala v roku 2006, nadobudol štadión (viď príloha č. 4) kapacitu 11 200 miest (všetky miesta sú na sedenie) a vďaka značnej modernizácii patrí medzi najlepšie vybavené „stánky“ na Slovensku, ak nie je aj najlepším.

3.1.5 Futbalová akadémia mládeže

Futbalová akadémia v klube MŠK Žilina bola založená dňa 1.7.2008 majiteľom klubu Ing. Jozefom Antošíkom. Svoje hlavné sídlo má v mestskej časti Žilina – Strážov, kde majú hráči možnosť ubytovania. Nachádzajú sa tu tréningové plochy, posilňovne a rôzne rehabilitačné strediská. Akadémia svojím výchovným programom školského zariadenia nadväzuje na výchovno-vzdelávaciu činnosť školy v čase mimo vyučovania a taktiež úzko spolupracuje s rodinou žiaka. Vytvára podmienky pre uspokojovanie individuálnych potrieb a záujmov žiakov prostredníctvom mimoškolských aktivít.

Hráči sú vo futbalovej akadémii klubu rozdelení podľa výkonnosti do troch kategórií. Každá kategória obsahuje rôzne výhody pre hráčov (viď tab. 3.1)

Tab. 3.1 Kategorizácia hráčov podľa výkonnosti

Kategória	Poskytnuté odmeny
<i>1. kategória:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ubytovanie, ▪ materiálne vybavenie, ▪ regenerácia, ▪ čiastočné príspevky na stravu.
<i>2. kategória:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ubytovanie, ▪ regenerácia, ▪ materiálne vybavenie, ▪ stravovanie.
<i>TOP kategória:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ materiálne vybavenie, ▪ ubytovanie, ▪ stravovanie, ▪ regenerácia, ▪ cestovné, ▪ profesionálna zmluva.

Odmeny hráčov sa pre jednotlivé kategórie moc nelíšia. Medzi prvou a druhou je rozdiel v tom, že hráč si musí hrať stravu sám, klub mu na ňu poskytuje len čiastočné príspevky. TOP kategória oproti prvým dvom poskytuje hráčovi profesionálnu zmluvu a prepláca mu náklady na cestovné.

3.1.6 Rozhovor s manažérom MŠK Žilina

Rozbor MŠK Žilina bol urobený za pomoci rozhovoru (viď príloha č. 1) s Miroslavom Nemcom, ktorí zastáva funkciu športového manažéra klubu.

Základné informácie:

Meno: Miroslav Nemec

Klub: MŠK Žilina

Vek: 38

Ukončené vzdelanie: Stredná škola (maturita)
+ 1. trieda trénera (A - licencia)

Otázky týkajúce sa funkcie športového manažéra:

1. Ako ste sa dostali k povolaniu manažéra?

Bol som profesionálny futbalista a vo futbale som chcel aj po skončení mojej hráčskej kariéry pokračovať. Naskytla sa mi možnosť byť manažérom, tak som ju využil.

2. Je to povolanie, ktoré ste vždy chceli robiť a baví Vás to alebo ste túžili po niečom inom?

Chcel som byť trénerom. Toto je pre mňa ale nová skúsenosť.

3. Ako dlho už vykonávate funkciu manažéra?

Približne tretí rok.

4. Mali ste aj iné zamestnanie pred touto profesiou? Ak áno, aké?

Profesionálny futbalista – 18 rokov.

5. Venujete sa teraz aj nejakému inému zamestnaniu?

Mám obchod, ale hlavne sa venujem klubu.

6. Aká je vaša pracovná doba? Dá sa to vôbec špecifikovať?

To sa nedá presne určiť, ale je samozrejmé, že v klube strávim veľmi veľa času.

7. Myslíte si, že práca manažéra sa dá vykonávať bez toho, aby sa Vám miešala aj do súkromného života?

Určite nedá, ale pokiaľ máte manželku, tak ako je to v mojom prípade, je dôležité aby bola tolerantná.

8. Čo je hlavnou náplňou Vašej práce v klube?

Toto neviem ani ja sám presne, pretože v klube mám veľa úloh. Trénujem „A“ aj „B“ mužstvo a v úlohe manažéra sa hlavne venujem hráčom, komunikácii s nimi, mám na starosti zmluvy apod.

9. Vyžaduje si Vaše povolanie aj spoluprácu so zahraničím?

Samozrejme. Aktuálne spolupracujeme s mnohými krajinami, napríklad s Ukrajinou, Izraelom, Thajskom, Bosnou a najnovšie s Čínou. Táto spolupráca vznikla z dôvodu predaja našich hráčov.

10. Čo pokladáte za Vaše silné stránky pri vykonávaní práce manažéra a čo naopak by ste chceli zlepšiť?

Keďže som bývalý hráč, viem sa vcítiť do úlohy dnešných futbalistov, čo je výhoda pri riešení ťažkých stresových situácií. To by som pokladal za moju najväčšiu silnú stránku a na druhej strane by som sa chcel ešte zlepšiť v cudzích jazykoch. Zatiaľ sa dohovorím anglicky a rusky.

11. Čo by podľa Vás nemalo chýbať športovému manažérovi?

Určite základné vlastnosti popisované v literatúrach, ďalej je dôležitý nadhľad a skúsenosti, ktoré ja zatiaľ zbieram.

Otázky týkajúce sa klubu:

1. Aké sú Vaše klubové ciele v tuzemsku?

Jednoznačne vyhrať ligu a potom Slovenský pohár, ktorý Žilina doteraz nemá. No a pochopiteľne vychovávať ďalších reprezentantov.

2. Aký cieľ si stanovil Váš klub na medzinárodnej scéne?

Postúpiť do skupinovej fázy Ligy majstrov a pokračovať v predaji hráčov do zahraničia.

3. Myslíte si, že Váš klub dostatočne pracuje s mládežou?

Bezpochybne áno.

4. Aký je Váš názor na projekt spoločnej Česko-Slovenskej ligy?

Keďže iniciátori tohto projektu je Slovensko a z veľkej časti práve Žilina, sme jasne za jeho uskutočnenie. Je to zaujímavý projekt či už zo športového hľadiska a rovnako aj finančného.

Otázky mimo pracovnú činnosť:

1. Hrávali ste v mladšom veku aj Vy futbal alebo ste sa prípadne venovali inému športu?

Najskôr som hrával hokej, asi 3 roky. Potom som sa venoval rok krasokorčuľovaniu no a nakoniec som ostal pri futbale, v ktorom som vydržal do 35 rokov.

2. Čomu sa rád venujete vo svojom voľnom čase?

Rád relaxujem, prečítam si zaujímavú knihu, pozerám futbalové prenosy a samozrejme rád cestujem.

3. Čo považujete za svoj najväčší športový zážitok alebo úspech, na ktorý nikdy nezabudnete?

Zisk Žilinského prvého titulu (2002).

3.2 Futbalový klub 1. FC Slovácko

3.2.1 Právna forma

Klub vznikol 1. júna v roku 2000, kedy sa zlúčili dvaja odvekí rivali – FC Synot so sídlom v Starom Měste a FC Synot Slovácka Slavia so sídlom v Uherskom Hradišti. Mužstvo je zapísané v obchodnom registri ako **akciová spoločnosť** a v roku 2004 sa zmenil názov z 1. FC Synot na 1. FC Slovácko.

3.2.2 Predstavenie mesta Uherské Hradiště

Mesto charakteristické riekou Moravou je centrom pôsobivého regiónu – Slovácka. Neďaleko sa nachádzajú pohoria Chřiby a Biele Karpaty, ale v meste a okolí značne prevažuje rovinatý povrch. Uherské Hradiště je známe jedinečným folklórom, cimbalovou muzikou, dobrým vínom a zachovalými ľudovými tradíciami.

Základné informácie o meste:

- rozloha: 21,257 km²,
- počet obyvateľov: 26 100 (5.3.2010),
- hustota obyvateľstva: 1228 obyvateľov/km²,
- aktuálne 45. najväčšie mesto v ČR.

Obr. 3.3 Poloha mesta:



Obr. 3.4 Erb mesta:



3.2.3 História klubu

Klub 1. FC Slovácko má mladú a krátku históriu, pretože vznikol len v roku 2000. V uvedenom roku sa rozhodli dva samostatné futbalové kluby spojiť v jeden. Na jednej strane to bol klub FC Synot Staré Město a na druhej FC Synot Slovácka Slavia Uherské Hradiště. Je jasné, že keby sme rozdelil klub na pôvodné dve samostatné mužstvá, tak ich história bude dlhšia ako len 10 rokov.

História 1. FC Synot so sídlom v Starom Měste sa počíta od roku 1927, kedy klub niesol názov SK Staré Město. V roku 1948 došlo k premenovaniu na Sokol Staré Město a o päť rokov neskôr, t.j. v roku 1953 na Jiskra Staré Město. V roku 1993 sa v Uherskom Hradišti začala angažovať firma Synot. O rok neskôr sa nechal klub premenovať podľa tejto firmy na FC Synot Staré Město.

V Uherskom Hradišti vznikol prvý organizovaný klub v roku 1894 – Český futbalový klub Uherské Hradiště. Klub zmenil o niekoľko rokov názov na AC Slovácka Slavia Uherské Hradiště a tento názov mu vydržal až do roku 1948 kedy sa opäť menil názov mužstva. Zmien v pomenovaní klubu nastalo niekoľko. Tá posledná zmena pred zlúčením do spoločného klubu bola v roku 1995 keď klub niesol názov po firme JOKO – JOKO Slovácka Slavia Uherské Hradiště.

Spoločná história klubu začala celkom úspešne. Hneď v prvej sezóne po postupe do prvej ligy si mužstvo zahralo Intertoto Cup, kde sa dostalo do 2. kola. V októbri roku 2003 nahradil zastaralý štadión v Starom Měste nový mestský štadión v Uherskom Hradišti s kapacitou 8121 miest. Po korupčnej afére v roku 2004 opustila firma Synot klub a došlo k premenovaniu na 1. FC Slovácko. V roku 2007 klub pre finančné problémy zostúpil z Gambrinus ligy. Hneď po zostupe sa v mužstve zmenil majiteľ a dnes sa tu opäť hrá najvyššia česká súťaž.

3.2.4 Súčasnosc' klubu

Klub 1. FC Slovácko pôsobí v najvyššej futbalovej súťaži Českej republiky, ktorá nesie názov Gambrinus liga. Sem sa klub prebojoval len minulý rok, a tak má pod vedením trénera Josefa Mazuru stanovený jasný cieľ, ktorým je udržanie sa v súťaži. 1. FC Slovácko má tiež vybudovanú „futbalovú akadémiu mládeže“, ktorá funguje deviaty rok. Za tento čas stihla už priniesť pozitívne výsledky pre klub v podobe mladých talentov. Tím „A“ mužstva je celkovo zložený z mladých hráčov, ktorí potrebujú predovšetkým zbierať skúsenosti a preto je prioritou práve nevypadnúť z Gambrinus ligy. Klub má k dispozícii nedávno zrekonštruovaný a zmodernizovaný štadión (viď príloha č. 5), ktorého kapacita je 8 000 miest na sedenie.

3.2.5 Futbalová akadémia mládeže

Futbalová akadémia bola založená v roku 2001, ešte pod vedením prvoligového klubu 1. FC SYNOT, a.s., ktorý vznikol v roku 2000 zlúčením klubu FC SYNOT Slovácka Slavia a FC SYNOT Staré Město. Akadémia naviazala na výborné fungovanie športových tried na ZŠ Sportovní v Uherskom Hradišti. Jej cieľom je výchova kvalitných futbalistov a futbalistiek do najvyšších súťaží Českej republiky, a to pri súčasnom plnom vzdelávaní, od základnej školy po stredoškolské vzdelanie.

Zakladateľ akadémie Miroslav Valenta senior vyzdvihol potrebnosť futbalovej akadémie v dnešnom futbalovom svete slovami: „Budoucnost fotbalu, a to nejen 1. FC Slovácko, vidím ve vytvoření špičkových podmínek pro talentovanou mládež“.

Futbalová akadémia 1. FC Slovácko delí hráčov podľa výkonnosti do troch kategórii. Každá kategória poskytuje hráčom určité odmeny (viď tab. 3.2).

Tab. 3.2 Kategorizácia hráčov podľa výkonnosti

Kategória	Poskytnuté odmeny
<i>Štandard:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ športové vybavenie, ▪ školné, ▪ regenerácia.
<i>Nadštandard:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ športové vybavenie, ▪ školné, ▪ regenerácia, ▪ kopačky, ▪ cestovné, ▪ ubytovanie, ▪ stravovanie.
<i>Profesionál:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ športové vybavenie, ▪ školné, ▪ regenerácia, ▪ kopačky, ▪ profesionálna zmluva

Hráči môžu za účasť na Majstrovstvách Európy dostať aj ďalšie bonusy: mobilný telefón a finančné prémie 25 000,- Kč, 50 000,- Kč.

Jednotlivé kategórie sa líšia odmenami pre hráčov. Najmenej prémie obsahuje kategória „štandard“ a naopak, čiže najviac zahŕňa „profesionál“, kde je už s hráčom uzavretá profesionálna zmluva.

3.2.6 Rozhovor s manažérom 1. FC Slovácko

Analýza 1. FC Slovácka bola vykonaná aj vďaka rozhovoru (viď príloha č. 1) s aktuálnym športovým manažérom klubu, ktorým je Mgr. Petr Pojezný.

Základné informácie:

Meno: Mgr. Petr Pojezný

Klub: 1. FC Slovácko

Vek: 34

Ukončené vzdelanie: VŠ – Fakulta tělesné výchovy a sportu, Univerzita Karlova v Prahe

Otázky týkajúce sa funkcie športového manažéra:

1. Ako ste sa dostali k povolaniu manažéra?

Podarilo sa mi vyhrať konkurz na post manažéra v klube 1. FC Slovácko, ktorý sa konal približne pred 10 rokmi.

2. Je to povolanie, ktoré ste vždy chceli robiť a baví Vás to alebo ste túžili po niečom inom?

Je to presne to, čo som chcel vždy robiť.

3. Ako dlho už vykonávate funkciu manažéra?

Spomínaných 10 rokov.

4. Mali ste aj iné zamestnanie pred touto profesiou? Ak áno, aké?

Nie, nič iné som pred týmto zamestnaním nemal. Je to teda moja prvá profesia.

5. Venujete sa teraz aj nejakému inému zamestnaniu?

Okrem funkcie manažéra v klube sa venujem aj politike a trénujem „Dračí lode“ (druh rýchlostnej kanoistiky).

6. Aká je vaša pracovná doba? Dá sa to vôbec špecifikovať?

To je veru ťažké nejakým vymedziť, pracujem takmer nonstop.

7. Myslíte si, že práca manažéra sa dá vykonávať bez toho, aby sa Vám miešala aj do súkromného života?

Dá, ale len veľmi ťažko a za určitých podmienok a kompromisov.

8. Čo je hlavnou náplňou Vašej práce v klube?

V klube mám hlavne na starosť organizáciu a administratívu.

9. Vyžaduje si Vaše povolanie aj spoluprácu so zahraničím?

Samozrejme, bez prepojenia so zahraničím to jednoducho nejde.

10. Čo pokladáte za Vaše silné stránky pri vykonávaní práce manažéra a čo naopak by ste chceli zlepšiť?

To musia posúdiť iní.

11. Čo by podľa Vás nemalo chýbať športovému manažérovi?

Elán.

Otázky týkajúce sa klubu:

1. Aké sú Vaše klubové ciele v tuzemsku?

Náš klub hrá najvyššiu súťaž prvý rok, preto je naším hlavným cieľom stabilizovanie klubu v tejto súťaži a na tom môžeme neskôr stavať.

2. Aký cieľ si stanovil Váš klub na medzinárodnej scéne?

Podpora predaja hráčov do zahraničia.

3. Myslíte si, že Váš klub dostatočne pracuje s mládežou?

Jednoznačne áno. V klube funguje futbalová akadémia mládeže od roku 2001, ktorej som spoluzakladateľom. Akadémie sú podstatné v dnešnom futbale a aj náš klub už pociťuje jej klady.

4. Aký je Váš názor na projekt spoločnej Česko-Slovenskej ligy?

UEFA to podľa mňa neschváli. Samozrejme, že by to malo aj svoje plusy, ale nemyslím si, že by to nejako zvýšilo sledovanosť a návštevnosť stretnutí.

Otázky mimo pracovnú činnosť:

1. Hrávali ste v mladšom veku aj Vy futbal alebo ste sa prípadne venovali inému športu?

Áno, hrával som aj futbal, ktorému som sa venoval približne 5 rokov, ale prvoradým športom bola vždy u mňa rýchlostná kanoistika - 15 rokov.

2. Čomu sa rád venujete vo svojom voľnom čase?

Spomínaným „dračím lodiam“ a samozrejme rodine.

3. Čo považujete za svoj najväčší športový zážitok alebo úspech, na ktorý nikdy nezabudnete?

V roku 2005 som sa stal majstrom sveta dračích lodí.

4. Komparácia managementu v sledovaných futbalových kluboch

4.1 SWOT analýza klubu MŠK Žilina

SWOT analýza, ktorá podáva prehľad o silných a slabých stránkach, príležitostiach a hrozbách klubu (viď tab. 4.1) bola vypracovaná v spolupráci s Miroslavom Nemcom, ktorý je aktuálnym manažérom klubu MŠK Žilina.

Tab. 4.1 SWOT analýza klubu MŠK Žilina

SWOT Analýza	
<i>Silné stránky:</i> <ul style="list-style-type: none">✓ management klubu✓ finančné zázemie✓ ambiciózný tréner – Hapal✓ solventný majiteľ✓ kvalitný hráči✓ výchova mládeže - futbalová akadémia✓ množstvo kvalitných tréningových plôch✓ materiálne vybavenie klubu✓ štadión s umelým osvetlením	<i>Slabé stránky:</i> <ul style="list-style-type: none">✓ nízky záujem fanúšikov✓ málo parkovacích miest
<i>Príležitosti:</i> <ul style="list-style-type: none">✓ výstavba nových parkovacích miest✓ zisk titulu Majstra Slovenska✓ skupinová fáza UEFA	<i>Hrozby:</i> <ul style="list-style-type: none">✓ zranenia hráčov✓ odchod trénera

Z porovnania kladne pôsobiacich častí tejto analýzy (silné stránky a príležitosti) so záporne pôsobiacimi (slabé stránky a hrozby) sa dá vyčítať, že MŠK Žilina patrí medzi najkvalitnejšie kluby na Slovensku. Talentovaní hráči, vedení trénerom Hapalom, majú na jednej strane tie najvyššie možné ciele, čo s týka pôsobenia na Slovensku a zároveň aj úctyhodné, neprehnané ciele na medzinárodnej scéne. Preto hráčov, ktorí podávajú kvalitné výkony, spoločne aj s trénerom radíme medzi *silné stránky*. Sem taktiež patrí solventný majiteľ, ktorý vytvára silné finančné zázemie a management, ktorý sa o tieto financie stará. Medzi ďalšie silné stránky patrí štadión s umelým osvetlením, množstvo kvalitných tréningových plôch a rovnako aj materiálne vybavenie klubu. Ak klub sám vychováva mladých hráčov, je to bezpochybné jeho silnou stránkou. Hlavným nedostatkom MŠK Žilina je nízky počet parkovacích miest, ktorý negatívne vplýva aj na druhú *slabú stránku* klubu, a tou je návštevnosť zápasov. Podľa Miroslava Nemca sa na odstránení nízkeho počtu parkovacích miest už začalo pracovať, preto je výstavba nových parkovísk príležitosťou pre klub. Medzi ďalšie *príležitosti* môžeme zaradiť zisk titulu majstra Slovenska a pôsobenie v skupinovej fáze UEFA. Tieto príležitosti môžu byť naplnené, ak sa klubu podarí podávať kvalitné výkony aj naďalej. Naopak, tzn. negatívne, ich môžu ovplyvniť *hrozby*, ktorými pre MŠK Žilina môžu byť odchod trénera a zranenia hráčov.

4.2 SWOT Analýza klubu 1. FC Slovácko

SWOT analýza bola vypracovaná na základe poskytnutých podkladov od Mgr. Petra Pojezného, manažéra 1. FC Slovácko. Tabuľka 4.2 vykresľuje silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby českého prvoligového klubu.

Tab. 4.2 SWOT analýza klubu 1. FC Slovácko

SWOT Analýza	
<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ štadión ✓ výchova mládeže – futbalová akadémia ✓ regionálna podpora ✓ dostatočný rozpočet ✓ materiálne vybavenie klubu ✓ počet parkovacích miest ✓ dostatok tréningových plôch ✓ umelé osvetlenie 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nedostatočne stabilizovaný „A“ tím na úroveň najvyššej súťaže ✓ často meniaci sa tréner
<p>Príležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ stabilizácia „A“ tímu na 1. ligu, ak klub nezostúpi do nižšej súťaže ✓ príliv nových sponzorov 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ zostup z najvyššej súťaže ✓ zranenia hráčov ✓ odchod hráčov

Z pohľadu na „slabé stránky“ a „hrozby“ sa dá vyčítať, že klub 1. FC Slovácko bojuje o udržanie sa v Gambrinus lige, ktorá je najvyššou futbalovou súťažou v Českej republike. Najvážnejšou príčinou umiestnenia klubu v spodných priečkach ligovej tabuľky je to, že klub len minulý rok postúpil do tejto súťaže a mladí hráči sa tejto úrovni ešte nestihli úplne prispôbiť. Spomínaný fakt sa v SWOT analýze radí medzi *slabé stránky* klubu a do tejto časti patrí aj fakt, že tréner sa tu veľmi často mení, a to rozhodne nie je prínosom pre klub. Práve naopak, tzn. kladne, na fungovanie klubu pôsobia faktory, ktorými sú štadión a tréningové plochy s umelým osvetlením, dostatočný počet parkovacích miest, materiálne vybavenie klubu, regionálna podpora a s ňou súvisiaci aj dostatočne veľký rozpočet klubu. Keďže tieto okolnosti sú prínosom pre klub, radíme ich v spomínanej analýze ku *silným stránkam*. Sem taktiež jednoznačne patrí aj futbalová akadémia, v ktorej sa klub stará a svoje mladé talenty. *Príležitosťami* pre 1. FC Slovácko môže byť v prípade nezostúpenia do nižšej súťaže napríklad stabilizácia „A“ tímu a tiež možný príliv nových sponzorov. Situáciu v tíme môžu zhoršiť prípadné zranenia hráčov alebo ich úplný odchod z klubu, preto tieto údaje patria medzi *hrozby* klubu. Sem taktiež nepochybne patrí prípadný zostup z Gambrinus ligy.

4.3 Porovnanie klubov na základe ich nákladov a výnosov

Porovnanie klubov z finančnej stránky na základe rozboru nákladov a výnosov za rok 2009. Podklady z oblasti financií boli poskytnuté od oboch manažérov jednotlivých futbalových klubov, ale v oboch prípadoch sa jedná len o približné sumy.

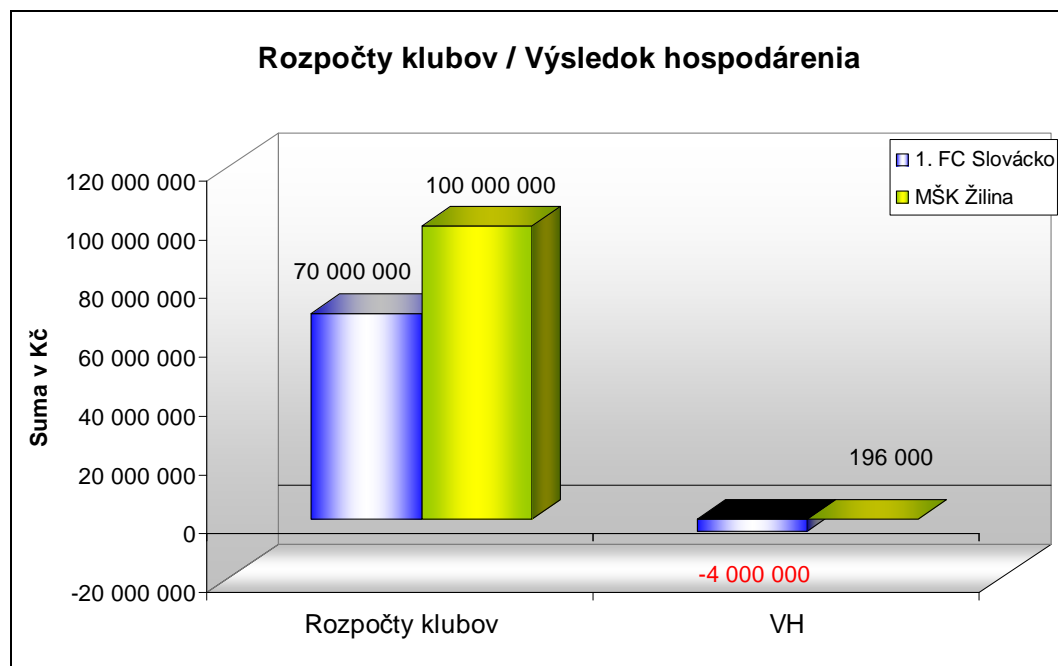
Keďže ide o porovnanie na medzinárodnej úrovni a jednotlivé kluby majú rôznu peňažnú menu (CZK a EURO), rozhodol som sa hodnoty v eurách previesť na českú korunu podľa platného kurzového lístka Českej národnej banky ku dňu 19.4.2010. Kurz v daný deň bol stanovený na 25,255 CZK za 1 EURO.

4.3.1 Rozpočty klubov a výsledky hospodárenia

Výška rozpočtu, ktorú mali kluby k dispozícii na rok 2009, bola u každého iná. MŠK Žilina disponoval s rozpočtom 100 miliónov českých korún a 1. FC Slovácko so 70 miliónmi rovnakej peňažnej meny.

V danom roku oba kluby hospodárili taktiež odlišne. Zatiaľ čo MŠK Žilina vykázal zisk 196 000,- Kč, 1. FC Slovácko dosiahlo stratu 4 miliónov českých korún (viď graf 4.1).

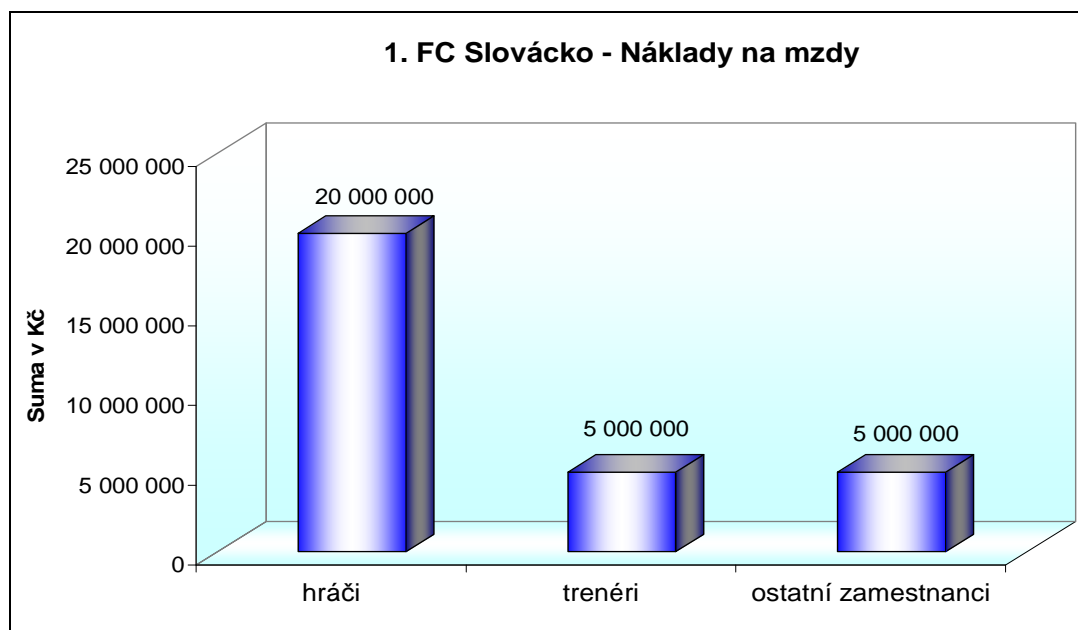
Graf 4.1 Rozpočty klubov a výsledky hospodárenia



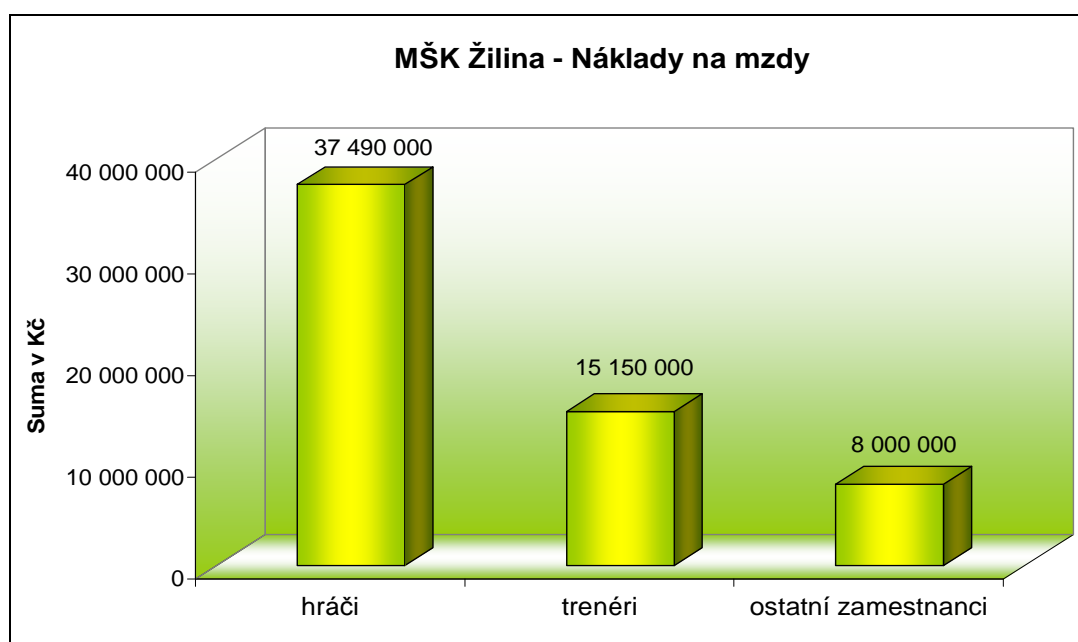
4.3.2 Náklady na mzdy

MŠK Žilina mala za rok 2009 vyššie náklady na celkové mzdy ako 1. FC Slovácko. Slovenský klub na ne minul sumu 60 640 000,- Kč a český 30 000 000,- Kč (viď grafy 4.2 a 4.3). Oba kluby majú pri porovnávaní tohto druhu nákladu spoločné to, že najväčšiu časť miezd vyplatili svojim hráčom.

Graf 4.2 Náklady na mzdy klubu 1. FC Slovácko



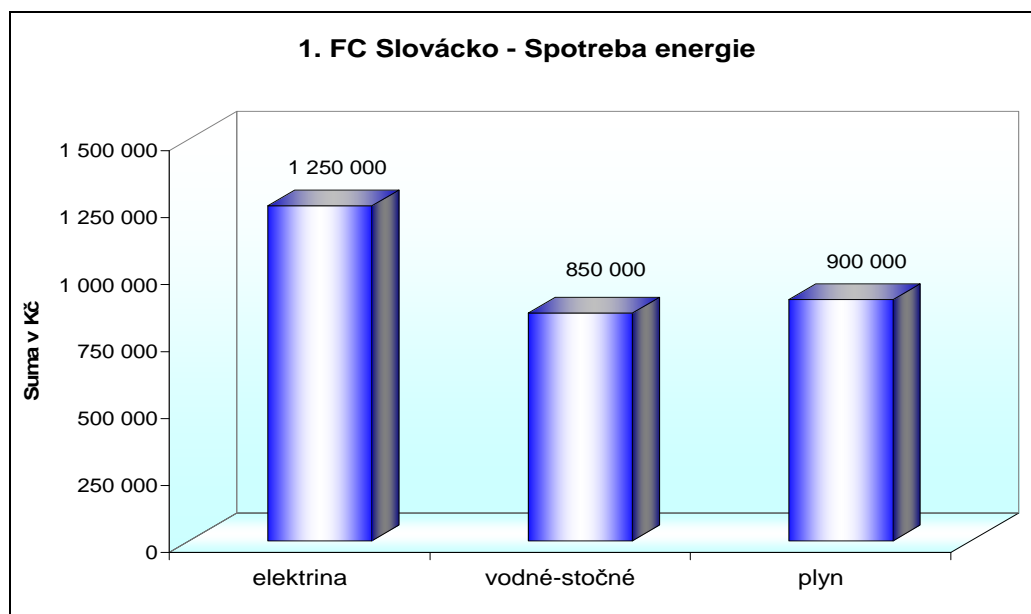
Graf 4.3 Náklady na mzdy klubu MŠK Žilina



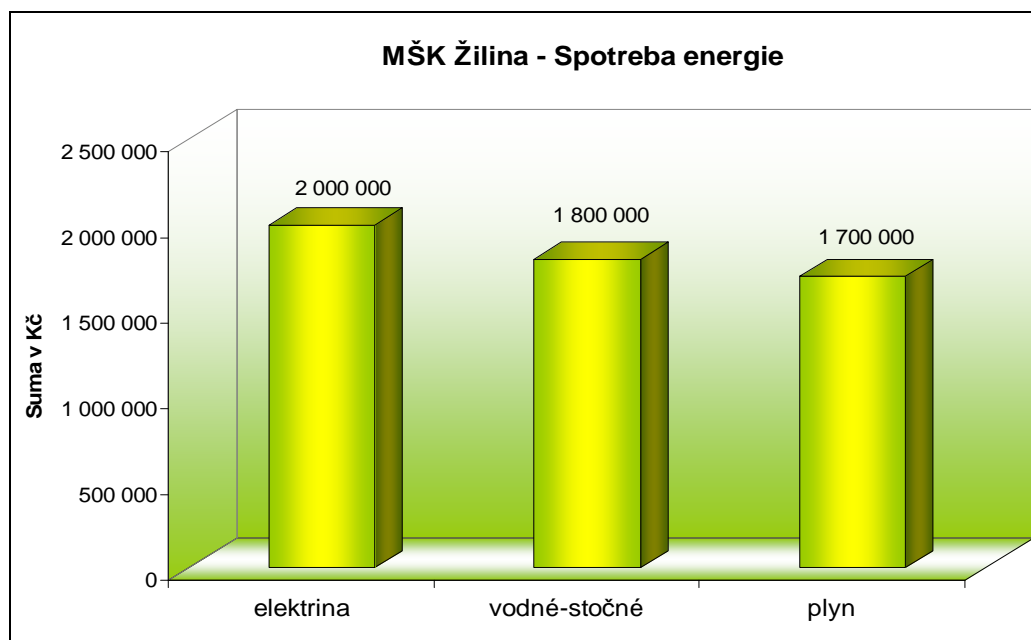
4.3.3 Spotreba energie

Náklady na spotrebu energie sa v oboch kluboch určite neradia k tým najvyšším. Klub MŠK Žilina ich mal približne dvakrát také veľké ako 1. FC Slovácko (viď grafy 4.4 a 4.5).

Graf 4.4 Spotreba energie v klube 1. FC Slovácko



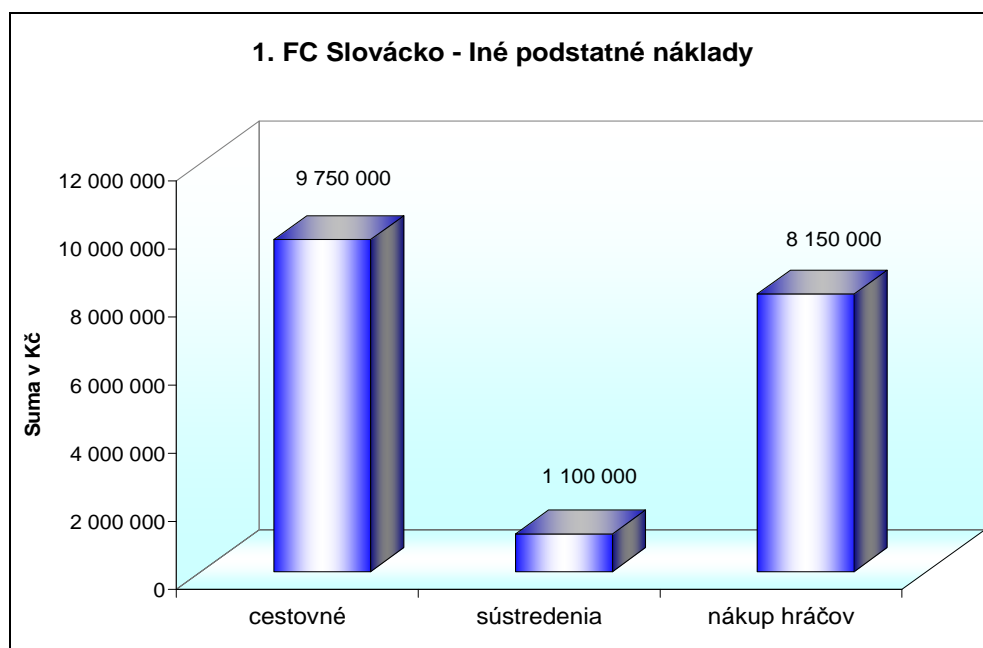
Graf 4.5 Spotreba energie v klube MŠK Žilina



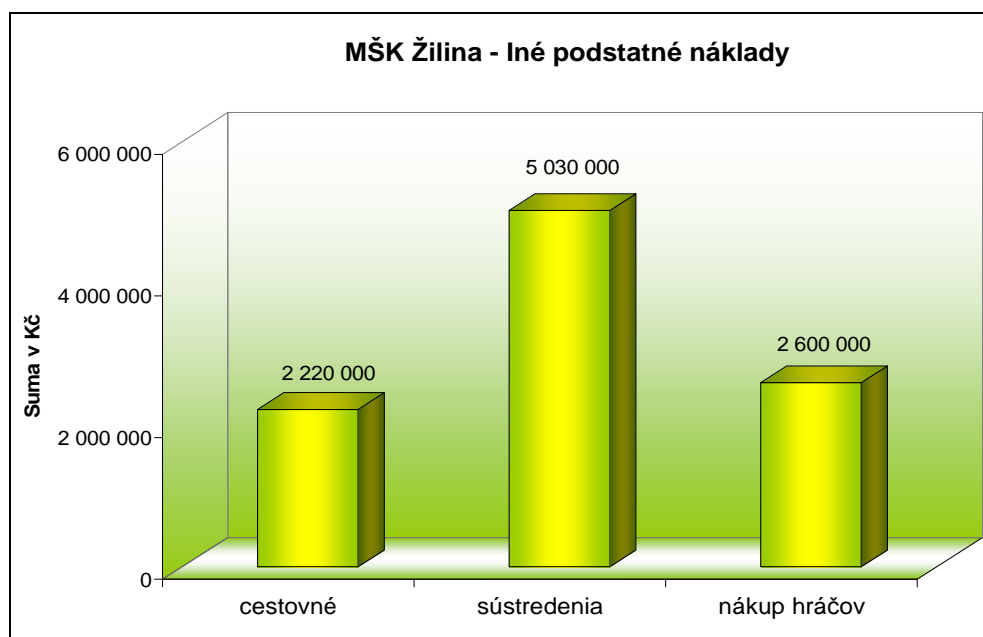
4.3.4 Iné podstatné náklady

Na cestovné, sústreďenia a nákupy hráčov (viď grafy 4.6 a 4.7), minul väčšiu sumu peňazí 1. FC Slovácko. Najviac tu český klub zaplatil za cestovné – 9 750 000,- Kč. Zaujímavé je to, že v slovenskom klube predstavovalo práve cestovné, spomedzi vyššie uvedených nákladov, najmenšiu finančnú hodnotu – 2 200 000,- Kč.

Graf 4.6 Iné podstatné náklady klubu 1. FC Slovácko



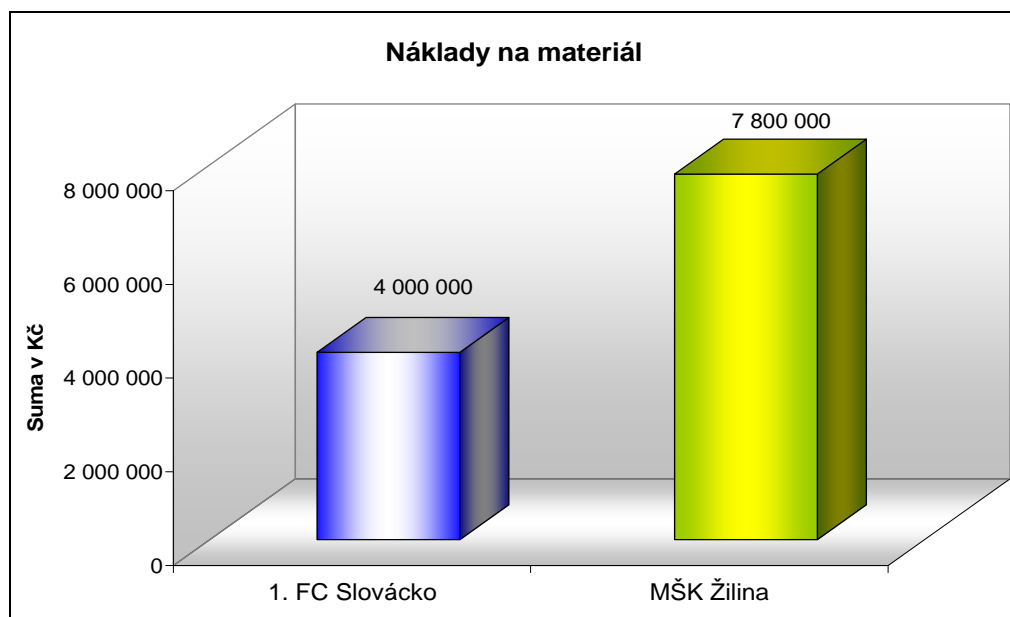
Graf 4.7 Iné podstatné náklady klubu MŠK Žilina



4.3.5 Náklady na materiál

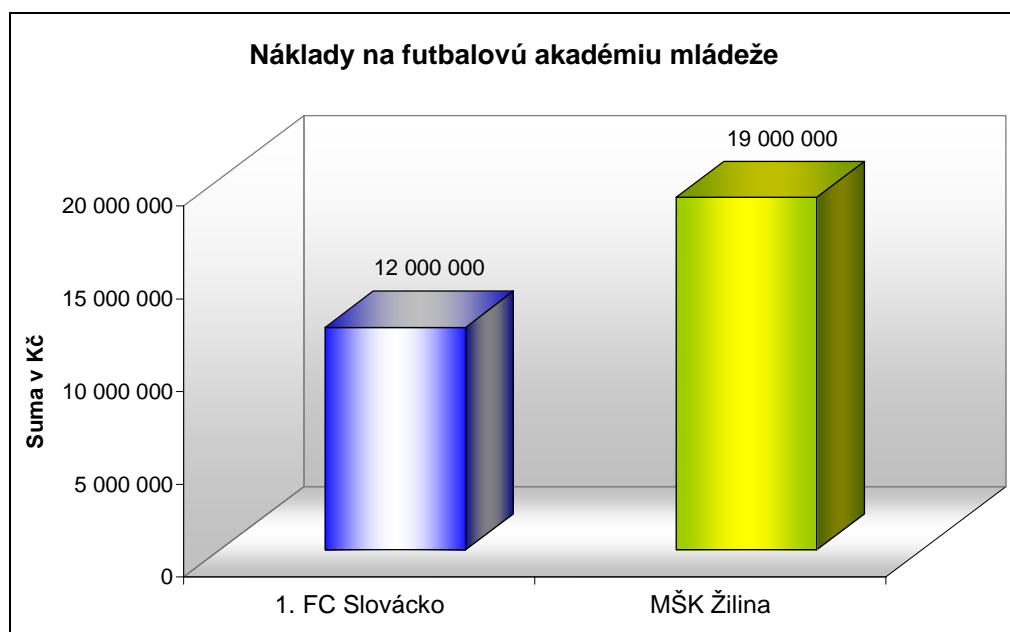
Sem sa radia predovšetkým náklady na dresy, lopty, kopačky a iné materiálne vybavenie. Klub MŠK Žilina mal tieto náklady takmer dvakrát vyššie ako 1. FC Slovácko (viď graf 4.8).

Graf 4.8 Náklady na materiál



4.3.6 Náklady na futbalovú akadémiu mládeže

Graf 4.9 Náklady na futbalovú akadémiu mládeže

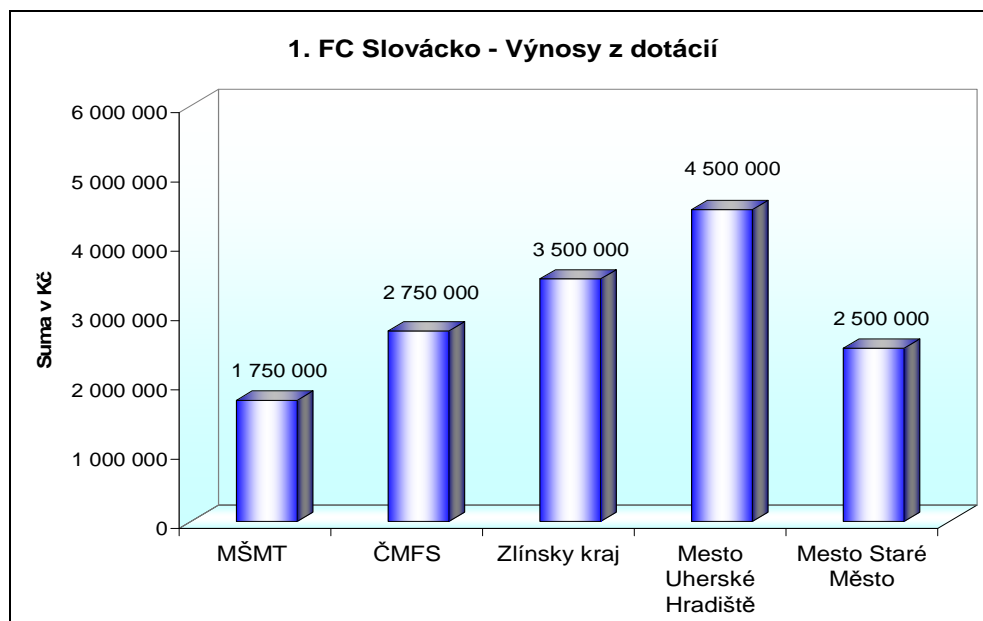


Kluby stojí výchova mladých talentov nemalé finančné sumy (viď graf 4.9).

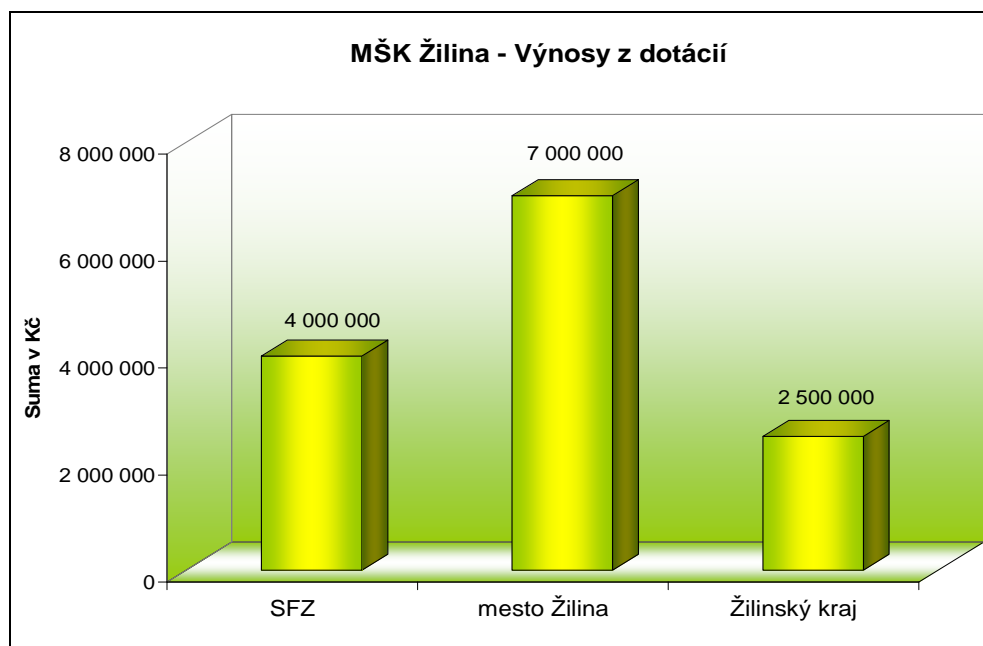
4.3.7 Výnosy z dotací

Mestá, kraje, zväzy apod. finančne podporujú dané mužstvá. V českom klube výnosy z dotácií v roku 2009 predstavovali sumu 15 miliónov Kč, čo je o 1,5 milióna viac ako v MŠK Žilina. Najvyššiu sumu financií dostali oba kluby od mesta, kde sídlia (viď grafy 4.10 a 4.11).

Graf 4.10 Výnosy z dotácií klubu 1. FC Slovácko



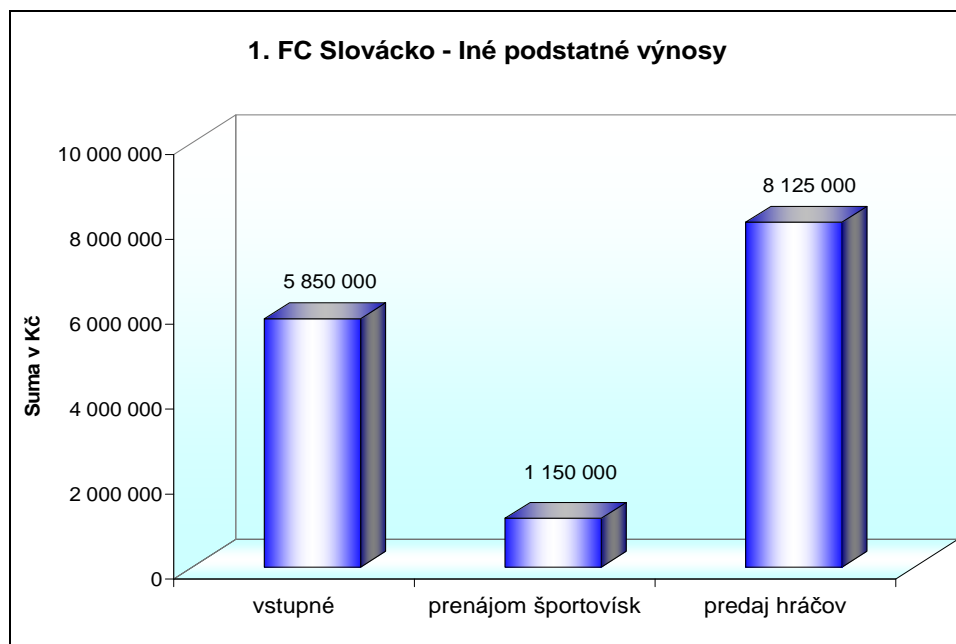
Graf 4.11 Výnosy z dotácií klubu MŠK Žilina



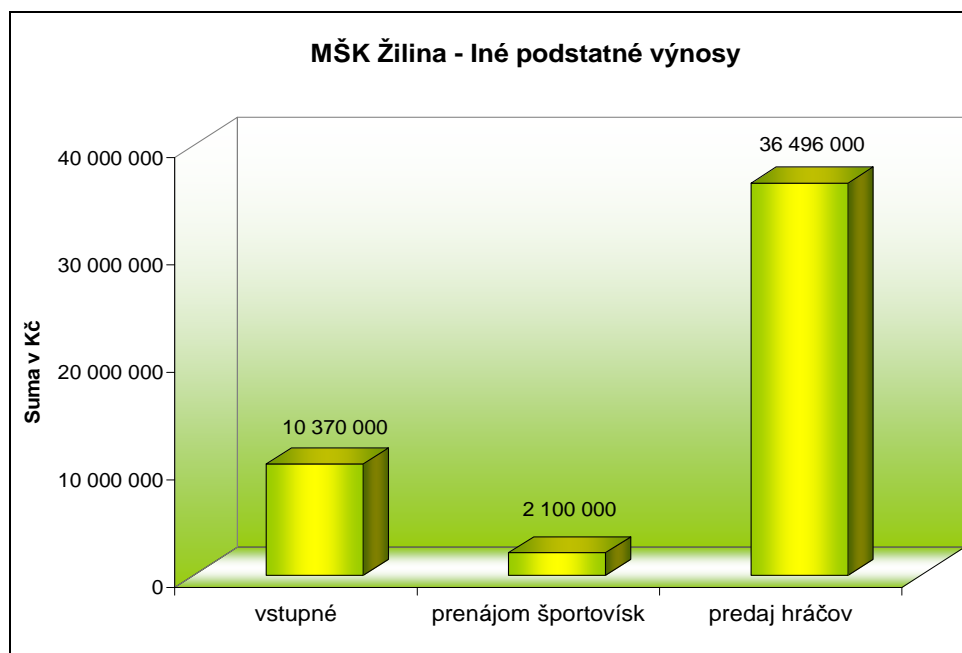
4.3.8 Iné podstatné výnosy

Veľkým biznisom pre futbalové kluby, ktoré disponujú dostatočným množstvom talentov, môže byť predaj hráčov. U oboch klubov predstavuje tento výnos, v porovnaní so vstupným a prenájomom športovísk, najvyššiu hodnotu (viď grafy 4.12 a 4. 13).

Graf 4.12 Iné podstatné výnosy klubu 1. FC Slovácko



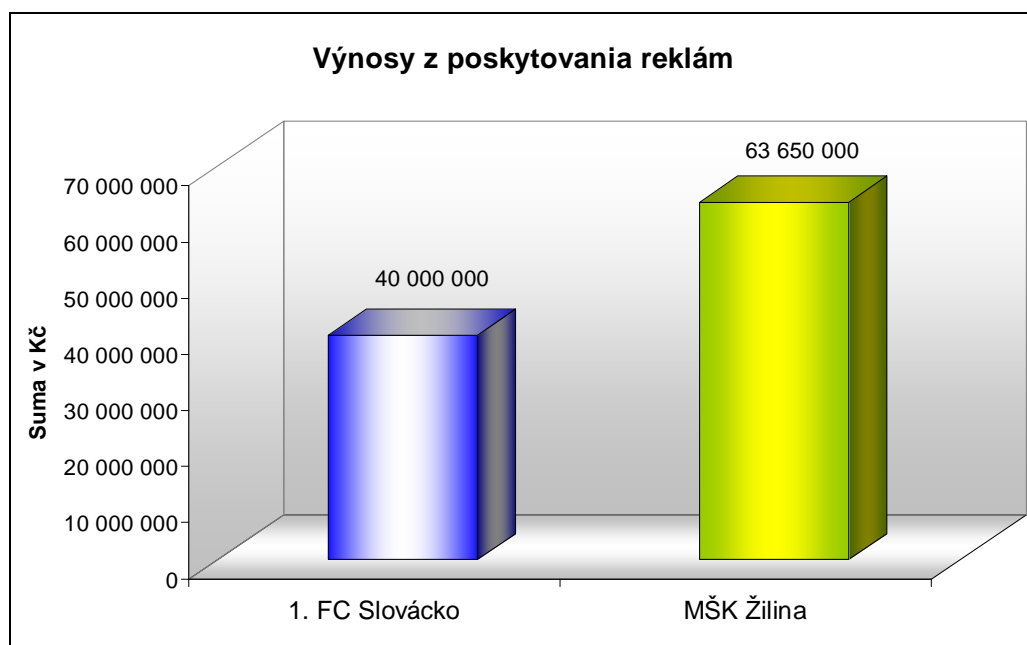
Graf 4.13 Iné podstatné výnosy klubu MŠK Žilina



4.3.9 Výnosy z poskytovania reklám

Rôzni investori vkladajú svoje financie za účelom zviditeľnenia napríklad svojej firmy, značky, obchodného mena a pod. Za tieto vložené peňažné prostriedky (sponzorovanie) môžu od klubov požadovať protislužbu napríklad v podobe reklamy. Tento druh výnosu osobne považujem za ten najpodstatnejší z pohľadu športových klubov. V roku 2009 predstavoval tento výnos v klube 1. FC Slovácko 40 miliónov českých korún a v MŠK Žilina 63 650 000,- rovnakej finančnej meny (viď graf 4.14).

Graf 4.14 Výnosy z poskytovania reklám

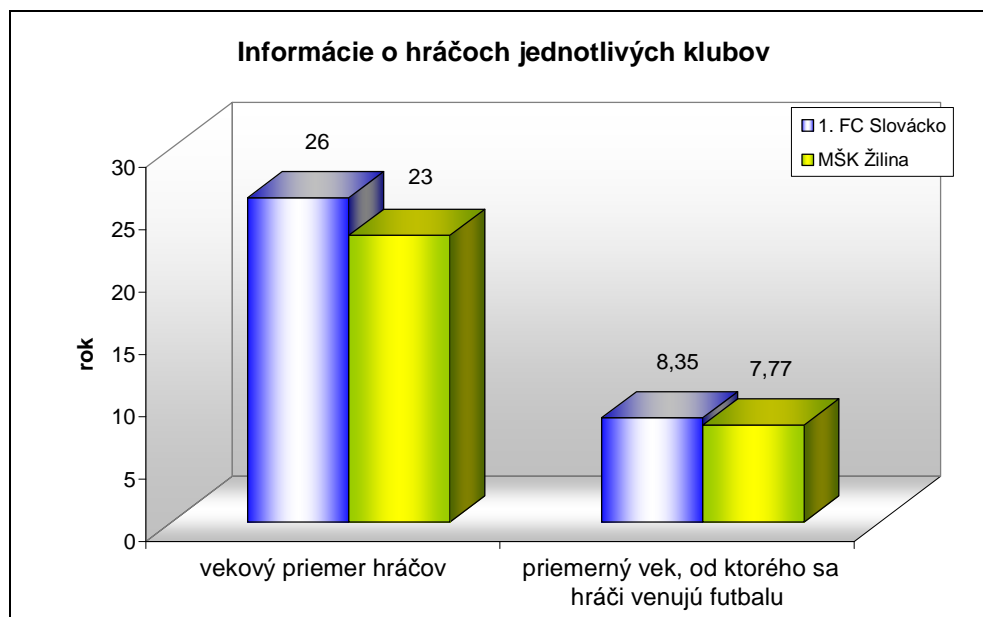


4.4 Porovnanie klubov na základe hráčmi vyplnených dotazníkov

Následné tri grafy boli vypracované na základe vyplnených dotazníkov (viď príloha č. 2). Tieto nenáročné dotazníky vypísali samotní hráči klubov, vďaka ktorým sa podarilo získať informácie napríklad o tom, kedy sa začali venovať futbalu, ktorú nohu považujú za svoju silnejšiu alebo o tom, akú časť mužstva tvoria odchovanci klubu. V MŠK Žilina vyplnili dotazník všetci 22 hráči „A“ tímu. Podobne tomu bolo aj v 1. FC Slovácko len s tým rozdielom, že v tomto klube tvorí „A“ tím 26 hráčov. Keďže počet hráčov nie je rovnaký, údaje v následných grafoch sú prepočítané na priemer, tzn. aritmetickým priemerom.

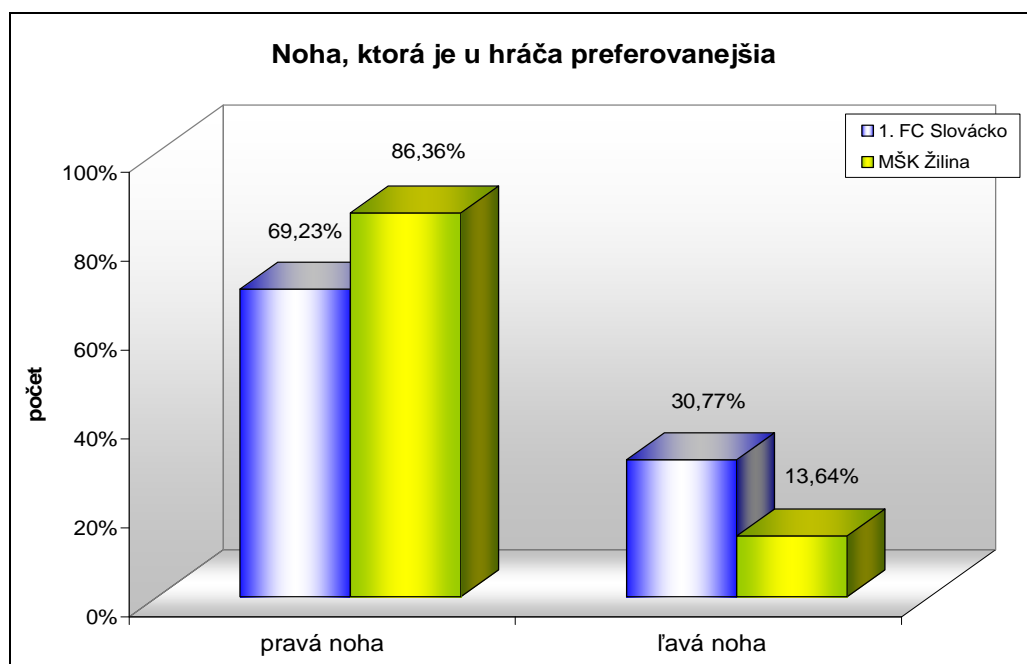
Z jednotlivých odpovedí hráčov bolo zistené, že MŠK Žilina má nižší vekový priemer ako 1. FC Slovácko. Slovenský klub má vekový priemer hráčov 23 rokov a český 26 rokov (viď graf 4.15). Je teda jasné, že oba tímy sú zložené z mladých hráčov. Taktiež títo mladí futbalisti, podľa nimi poskytnutých informácií, sa začali futbalu venovať v nízkom veku a zistené priemerné hodnoty sú v oboch kluboch veľmi podobné (viď graf 4.15).

Graf 4.15 Informácie o hráčoch jednotlivých klubov



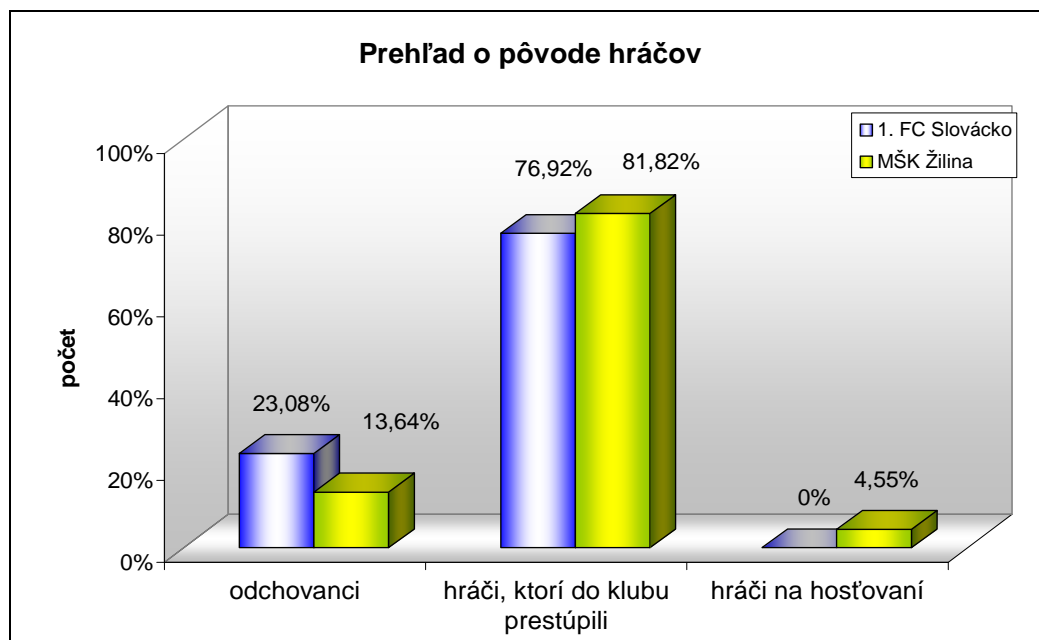
Vo futbale je samozrejme prínosom to, ak hráč ovláda kopaciu techniku svojou ľavou aj pravou nohou. Jedna z nich je samozrejme ale viac vyťažovanejšia, a tak ju hráč preferuje pred druhou. Spracované informácie podávajú prehľad o tom, že v klube MŠK Žilina pravú nohu preferuje 86,36% a ľavú 13,64% hráčov. V 1. FC Slovácko pravú nohu preferuje 69,23% a ľavú 30,77% hráčov klubu (viď graf 4.16).

Graf 4.16 Noha, ktorá je u hráča preferovanejšia



„A“ tím oboch klubov je z dominantnej časti zložený z hráčov, ktorý do klubov prestúpili. Len pomerne minimálne percento tvoria hráči, ktorí sú odchovancami daných klubov (viď graf 4.17).

Graf 4.17 Prehľad o pôvode hráčov



4.5 Porovnanie klubov na základe získaných informácií od fanúšikov

Toto porovnanie bolo vypracované na základe dotazníkového šetrenia, ktoré bolo urobené s fanúšikmi jednotlivých klubov. Dotazníkové šetrenie (viď príloha č. 3) obsahovalo štyri jednoduché otázky, z ktorých boli vybrané dve a tie následne spracované do nižšie uvedených grafov. Počet respondentov (fanúšikov) bol pre každý klub 100.

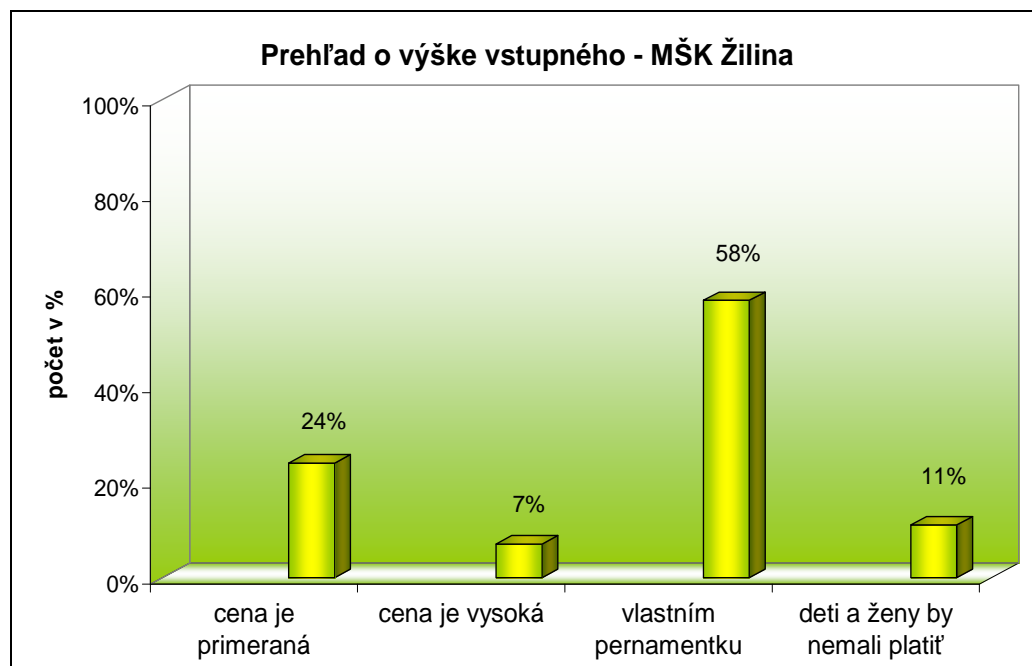
4.5.1 Spracovanie dotazníkového šetrenia

Vďaka otázke číslo 2: „Upravili by ste výšku vstupného alebo sa Vám zdá byť primeraná“ sa podarilo zistiť, či sú fanúšikovia s cenou vstupného spokojní alebo nie.

V oboch kluboch sa musí platiť určitý poplatok aj za ženy a rovnako aj za deti do 6 rokov. Výška vstupného sa mení podľa toho, na ktorej tribúne fanúšik sedí a niekedy aj od súpera, s ktorým klub hrá.

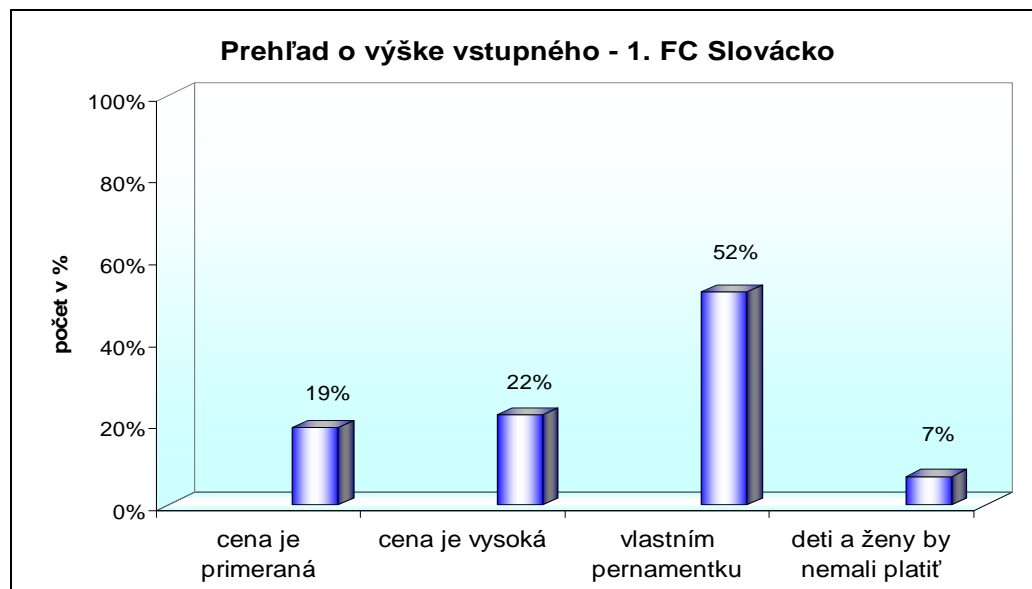
Cena lístka v klube MŠK Žilina sa pohybuje od cca 100,- Kč (4 €) do cca 250,- Kč (10 €) za návštevu jedného ligového zápasu. Až 58% fanúšikov vlastní pernamentku a len 7% je s výškou vstupného na domáce zápasy klubu nespokojných (viď graf 4.18).

Graf 4.18 Prehľad o výške vstupného v klube MŠK Žilina



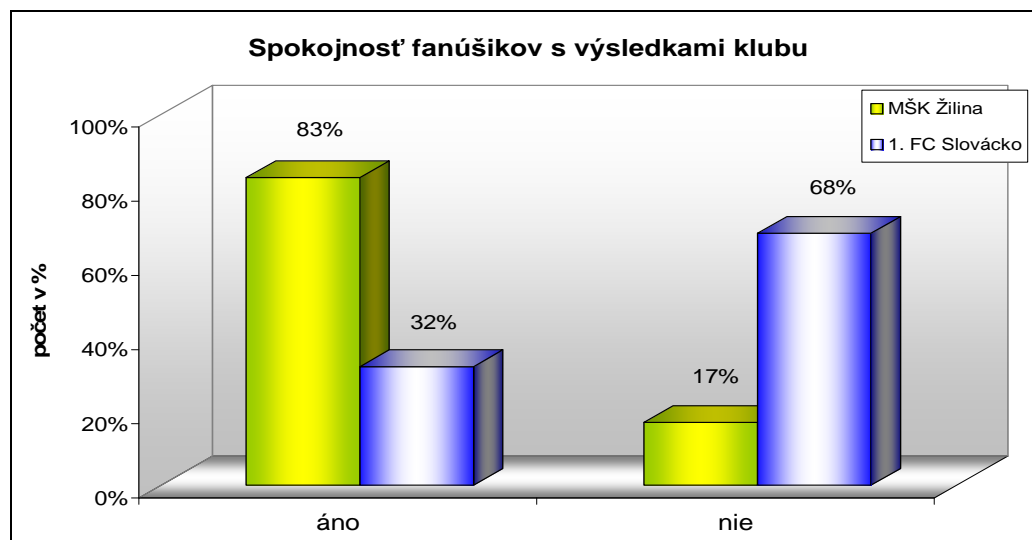
V klube 1. FC Slovácko sa cena lístka pohybuje od 100,- Kč do 140,- Kč. Z opýtaných fanúšikov 52% vlastní pernamentky. Druhá najčastejšia reakcia od fanúšikov na vstupné znela: „cena je vysoká“, a tak táto odpoveď po celkovom spracovaní nadobudla hodnotu 22% (viď graf 4.19).

Graf 4.19 Prehľad o výške vstupného v klube 1. FC Slovácko



Podľa jednotlivých odpovedí oslovených fanúšikov, ktorým bola položená otázka: „**Ste spokojní s výkonmi klubu (aj v domácej lige a aj zahraničných súťažiach)?**“ bol vypracovaný nasledujúci graf (viď graf 4.20), z ktorého je viditeľné, že viac spokojných fanúšikov má slovenský klub MŠK Žilina v pomere 83% : 32%.

Graf 4.20 Spokojnosť fanúšikov s výsledkami klubu



5. Zhrnutie výsledkov šetrenia: pripomienky, námety, návrhy, odporúčania

MŠK Žilina

MŠK Žilina, pre dobré futbalové výkony, tiež vďaka kvalitnému managementu a veľa iným faktorom, patrí na Slovenskej úrovni bezpochybné medzi tie najlepšie kluby. Ťažko tu teda nájsť väčší počet slabých stránok. Pri svojej práci som ale zaznamenal dve. Za najväčšiu nedostatok pokladám nízky počet parkovacích miest, ktorý negatívne vplýva aj na nie príliš vysokú návštevnosť domácich ligových zápasov. Práve nízka návštevnosť je spomínanou druhou slabou stránkou. V rozhovore s manažérom Miroslavom Nemcom sme sa zhodli, že ak sa klubu podarí čo najskôr vyriešiť problém s parkovacími miestami, tak sa samozrejme aj podarí prilákať viac divákov.

Podľa slov športového manažéra a ním poskytnutých prehľadných informácií som prišiel k záveru, že klub v posledných rokoch a aj v súčasnej dobe nemá žiadne finančné problémy. Je to spôsobené predovšetkým silným sponzorom a kvalitným a racionálnym hospodárením klubu.

MŠK Žilina by som možno odporučil nákup niekoľkých lepších hráčov zo zahraničných súťaží, a to hlavne z dôvodu, že klub sa ešte nikdy nedostala do skupinovej fázy vyšších európskych súťaží. Tento fakt má podľa mňa na svedomí prispôbenie sa veľmi nízkej úrovni domácej súťaže, a tým sa znižuje možnosť klubu vyrovnať sa kvalitnejším zahraničným mužstvám.

1. FC Slovácko

Český klub, so sídlom v Uherskom Hradišti, postúpil do najvyššej českej futbalovej súťaže – Gambrinus ligy len minulý rok, a tým sa v nej radí medzi nováčikov. Hlavným cieľom 1. FC Slovácko je teda predovšetkým nespadať do nižšej ligy. Pre slabšie futbalové výkony sa v tomto klube ľahšie hľadajú nejaké nedostatky. Medzi tie najzávažnejšie radím to, že klub často mení svojho trénera, a to, že v tíme, po jeho postúpení do Gambrinus ligy, nedošlo k výraznejšiemu posilneniu mladého kádra starším a skúsenejším kolektívom.

Z hľadiska manažmentu a financií som počas svojej spolupráce s klubom nezaznamenal žiadne závažnejšie problémy. Tie si ale myslím, že by mohli nastať vtedy, ak sa 1. FC Slovácko nepodarí udržať najvyššej súťaži. Prípadným zostupom by mohol klub stratiť podstatných sponzorov, a tým sa priblížiť k spomínaným finančným problémom.

Za silnú stránku bezpochybne považujem mestský futbalový štadión, ktorý svojimi vlastnosťami a vybavením zabezpečuje hráčom a fanúšikom príjemný pocit z hry. Ako druhú by som uviedol futbalovú akadémiu mládeže, ktorá v práci s mladými talentami zohráva veľmi dôležitú úlohu.

Klubu by som na základe mojich zistení odporučil investovanie do skúsenejších hráčov, ktoré by sa podľa mňa určite neskôr výraznejšie prejavilo aj v ligovej tabuľke a aj v rýchlejšom prispôbení sa hráčov na najvyššiu súťaž.

6. Záver

Pre vypracovanie bakalárskej práce na sebou zvolenú tému som si vybral dva futbalové kluby. Jeden zo Slovenska, ktorým je MŠK Žilina a druhý z Českej republiky, a tým je 1. FC Slovácko so zázemím v Uherskom Hradišti. Oba kluby hrajú najvyššiu domácu súťaž, preto sa jedná o porovnanie dvoch vyspelých klubov s kvalitným manažmentom a finančným zázemím. Samotné kluby sa líšia najviac tým, že MŠK Žilina má inú úlohu v lige, kde bojuje o zisk titulu, ako 1. FC Slovácko, ktorý naopak bojuje o udržanie sa v najvyššej súťaži.

Cieľ práce, ktorým bolo analyzovať jednotlivé manažmenty klubov a neskôr ich porovnať, si myslím, že sa mi úspešne podarilo splniť. Podstatnú časť rozboru klubov som vypracoval v spolupráci s manažérmi klubov, ktorí mi poskytli dostatočné množstvo informácií.

V teoretickej časti som definoval podľa uvedených zdrojov všetko to, čo bolo neskôr využité v praktickej časti.

V praktickej časti som najskôr vypracoval analýzy futbalových klubov. Podklady a dôležité informácie mi boli poskytnuté od športových manažérov, s ktorými som urobil aj rozhovor. Neskôr som porovnal kluby z hľadiska managementu. Získal som informácie od hráčov, ktorí mi vyplnili dotazník a taktiež od fanúšikov, ktorí mi boli ochotní odpovedať na anketové otázky. Tieto podklady, vrátane tých, ktoré som získal od spomínaných manažérov, mi poslúžili na vypracovanie SWOT analýz a vytvorenie rôznych grafov.

Po zhromaždení všetkých údajov o daných kluboch a ich následnom porovnaní zistíme, že kluby sú si v mnohých veciach podobné, ale taktiež majú aj veľa rozdielneho. Medzi podstatnú spoločnú vlastnosť patrí predovšetkým starostlivosť o talenty, ktoré sa snažia kluby vychovať vo svojich mládežníckych akadémiách. V nich sa usilujú vytvoriť hráčom podmienky na najvyššej úrovni, a tak zabezpečiť ich futbalový rast. Z rozdielov môžeme spomenúť napríklad fakt, že jeden z klubov bojuje o titul a druhý o nevypadnutie z najvyššej súťaže. Taktiež sem môžeme zaradiť skutočnosť, že slovenský klub dosiahol za rok 2009 zisk 196 000,- Kč a český klub naopak stratu vo výške 4 000 000,- Kč.

Na záver môžem len dodať, že spolupráca s oboma manažérmi bola pre mňa veľmi prínosná.

Zoznam použitej literatúry:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, Grada Publishing, 1999
- [2] BRUHN, M., MUSSLER, D. *Sponsoringfibel. Deutscher Sportbund*. Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund, 1991. 76 s. ISBN 3-89152-144-8
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, a. s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9
- [4] DRUCKER, P. F. *Management – Tasks, Responsibilities, Practises*. New York, Harper and Row, 1973
- [5] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2
- [6] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7
- [7] GRAHAM, S., NEIRROTTI, L. D., GOLDBLATT, J., J. *The ultimate Guide to Sports Marketing*. New York: McGraw-Hill, 2001. 315 p. ISBN 0-07-136124-3
- [8] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. Vyd. Victoria Publishing: Praha, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management*. 9 vyd. Praha, Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-600-5
- [10] MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000, 441 p. ISBN 0-88011-877-6
- [11] MÜLLER, K. *Management für Ingenieure*. Berlin: Springer Verlag, 1988

- [12] PARKS, J. B. *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics Publishers, 1998
- [13] PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sports Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology, 1996. 290 p. ISBN 1-885693-02-8
- [14] ROBINS, S. P. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989
- [15] STATON, V. J., ETZEL, M. J., WALKER, B. J. *Foundamentals of markeging*. New York: Mc-Hill Inc. G, 1991
- [16] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha, Management Press, 1991
- [17] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991

Zoznam skratiek:

MŠK	Mestský športový klub
FC	Futbalový klub (Football club)
OH	Olympijské hry
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČsŠK	Československý športový klub
VH	Výsledok hospodárenia
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
SFZ	Slovenský fotbalový svaz
UEFA	Európska futbalová asociácia

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

7. 5. 2010

V Uherském Hradišti dne

Peter Kaduch

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rozkvet 2045/91-32

017 01, Považská Bystrica, SR

.....